

»Wir brauchen einen neuen Typus des globalen Führungspolitikers«

Interview mit **Mark Malloch Brown**, ehemaliger Stellvertretender Generalsekretär der Vereinten Nationen, über UNDP, Managementprobleme in den UN, Sicherheitsratsreform, Friedenssicherung, Deutschlands Rolle in der Welt und »Global Governance«.

Frage: Im Jahr 1999 übernahmen Sie die Leitung des UN-Entwicklungsprogramms, einer der größten UN-Organisationen mit 7000 Mitarbeitern in 166 Ländern. Im Allgemeinen wird Ihre sechsjährige Amtszeit als erfolgreich angesehen. Wie sehen Sie sie im Rückblick? Ist UNDP heute eine bessere Organisation?

MARK MALLOCH BROWN: UNDP war, als ich dort anfang, eine Organisation voller Talent und Entwicklungspotenzial. Aber sie war arg in die Ecke gedrängt. Im Hinblick auf effizientere Entwicklungshilfe setzten die meisten Regierungen stärker auf die Weltbank, die Europäische Kommission oder ihre eigenen bilateralen Programme als den drei großen Pfeilern des Kooperationsystems der Entwicklungshilfegeber.

UNDP drohte, an den Rand gedrängt zu werden. Daher versuchten wir, uns auf jene Aufgaben zu konzentrieren, die wir eindeutig besser erfüllen konnten als andere Einrichtungen. Dazu gehörte, Ländern beim Aufbau guter Regierungsführung zu unterstützen, die Millenniums-Entwicklungsziele voranzubringen, Armut auf breiter Front zu bekämpfen, gescheiterten Staaten zu helfen und vor allem das gesamte UN-Entwicklungsnetzwerk zu koordinieren. UNDPs komparative Vorteile auszubauen und die Organisation um sie herum auszurichten, das war die große Management-Herausforderung.

UN-Organisationen ändern sich langsam und zögerlich. Ein unterstützendes Moment war, dass innerhalb von UNDP das Gefühl vorherrschte, die Organisation steuere – trotz ihrer Talente und Fähigkeiten – auf eine Krise zu. Dies führte dazu, dass ich enormen Rückhalt von den Mitarbeitern bekam.

Anfang 2005 übernahmen sie den Posten als Kabinettschef von UN-Generalsekretär Kofi Annan. Ein Jahr später wurden Sie sein Stellvertreter. Wenn Sie heute noch einmal sechs Jahre Zeit für Reformen in den Vereinten Nationen hätten, etwa auf Ihrem letzten Posten oder als Generalsekretär, wäre es möglich, denselben Grad an Reform und Effektivitätssteigerung zu erreichen wie bei UNDP?

Nein, ich denke man braucht mindestens sechs Jahre oder mehr. Man sollte nicht vergessen, dass Kofi Annan in einem gewissen Sinne mehr Reformen um-



Mark Malloch Brown und Anja Papenfuß

Foto: M. Fröhlich

gesetzt hat als jeder seiner Vorgänger. Und dennoch: Als ich zur Organisation kam, hinkte sie in punkto Reformen weit hinter dem her, was UNDP oder andere Fonds und Programme bereits umgesetzt hatten. Entscheidend ist also nicht, wie lange ein bestimmtes Team an der Führung ist. Ebenso wichtig ist das zwischenstaatliche Umfeld, das Reformen zulässt oder eben verweigert. Annans Jahre wurden, was dieses Umfeld angeht, zunehmend schwieriger. Es wird eine Zeit kommen, in der wir bessere Voraussetzungen vorfinden werden. Dieser Zeitpunkt ist noch nicht gekommen.

Warum nicht?

Weil die Pattsituation zwischen der G-77 und den P4 – man muss China in diesem Konflikt zur G-77, zu den Entwicklungsländern, zählen – zu einem Stillstand geführt hat, der Reformen blockiert. Dieser Stillstand muss politisch gelöst werden, bevor eine grundsätzliche, institutionenübergreifende, umfassende Reform stattfinden kann.

Wie konnte es zu einer derartigen Konfrontation, wie zuletzt in den siebziger Jahren, kommen? Die G-77 scheint in der Opposition zu den USA mehr geeint zu sein als damals, jede substanzielle Reform blockierend. Warum ist das so und warum gerade jetzt?

Ich denke, es gibt dafür einen positiven und einen negativen Grund. In den siebziger Jahren kam die Globalisierung in Gang. Ein Großteil der damaligen Konfrontation drehte sich um Rohstoffpreise. Dies war der Motor für die Neue Weltwirtschaftsordnung, die den Entwicklungsländern als Rohstoffproduzenten

Mark Malloch Brown

Als **Minister für Afrika, Asien und die Vereinten Nationen** nahm **Mark Malloch Brown** am **9. Juli 2007** sein Amt im Kabinett des britischen Premierministers Gordon Brown auf. Damit beendete der 53-jährige Brite – vorläufig – seine knapp 27-jährige Laufbahn in den Vereinten Nationen, gemeinsam mit Kofi Annan, dessen zweite Amtszeit als UN-Generalsekretär am 31. Dezember 2006 auslief.

Als Stellvertretender Generalsekretär ab **April 2006** und als Leiter des Exekutivbüros (Kabinettschef) ab **Januar 2005** stand Malloch Brown seinem langjährigen Wegbegleiter Annan unter anderem während des ›Öl-für-Lebensmittel‹-Skandals gegen die massiven Anschuldigungen der amerikanischen Rechten zur Seite. Mit diesen Ämtern wurden ihm jedoch hauptsächlich die Verantwortung für die Managementpolitik und die operativen Geschäfte sowie die Vorbereitung des Weltgipfels 2005 übertragen.

Als Administrator des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP) setzte er von **Juli 1999 bis August 2005** umfassende Reformen durch. Seine Bemühungen trugen dazu bei, das globale Entwicklungsnetzwerk der Vereinten Nationen effizienter und effektiver zu machen.

In der Zeit von **1994 bis 1999** war Malloch Brown aufeinanderfolgend als Direktor für Außenbeziehungen, Stellvertretender Präsident für Außenbeziehungen und Stellvertretender Präsident für Angelegenheiten der Vereinten Nationen in der Weltbank tätig. Im Jahr **1997** saß er der Arbeitsgruppe des UN-Generalsekretärs zur Reform der Kommunikation der Vereinten Nationen vor.

Seine Laufbahn im UN-System begann Malloch Brown im Jahr **1979** im Büro des Hohen Flüchtlingskommissars der Vereinten Nationen mit Stationen in Asien, am Horn von Afrika, Zentralamerika und Genf.

Unterbrochen wurde diese langjährige UN-Karriere von Posten außerhalb des Systems. In den **siebziger** und **achtziger** Jahren arbeitete der ehemalige Absolvent des Magdalene College der Cambridge University und der University of Michigan als politischer Korrespondent für ›The Economist‹. Von **1986 bis 1994** gehörte Malloch Brown als führender internationaler Partner der Sawyer-Miller Group an, einem auf strategischem Kommunikationsmanagement spezialisierten Unternehmen.

Neben seinen **heutigen** Regierungsaufgaben ist Malloch-Brown Vize-Präsident des Quantum Endowment und stellvertretender Vorsitzender des Open Society Institute – beides Institutionen des Investmentbankers und Hedge-Fonds-Managers George Soros.

eine gewisse Einkommensstabilität sichern sollte. Daraus entstand die Forderung, die globalen Märkte zu regulieren – eine Forderung, die jetzt eben wieder vorgebracht wird, noch drängender als damals.

Das Positive daran ist, dass es in beiden Momenten einen Impuls in Richtung effektiver ›Global Governance‹, globaler Ordnungspolitik, gegeben hat. Das Negative ist – in den siebziger Jahren nicht weniger als heute – dass es keinen Konsens über die Machtverteilung in diesem neuen globalen Ordnungssystem gibt. Das gegenwärtige ›Klassensystem‹, die P5 und der Rest, das sich in Variationen auch bei den

anderen internationalen Organisationen, wie Weltbank oder Internationalem Währungsfonds (IWF), finden lässt, ist einfach nicht nachhaltig. In der Weltbank und im IWF gibt es zwei Gruppen, die sich unterrepräsentiert fühlen. Die eine Gruppe ist die der armen Länder und die andere die der Länder mit mittlerem Einkommen. Letztere denken, sie sind die Einkommensquelle für diese Institutionen, ohne jedoch die entsprechenden Stimmrechte zu haben.

In diesen Fällen ist der Gegner nicht so sehr die USA als vielmehr Europa mit seiner – in ihren Augen – vereinten Überrepräsentation. Es gibt Unterschiede bei jedem dieser Fälle, doch was dahinter steckt, ist, dass das System der Teilhabe aus dem Jahr 1945 im Wesentlichen nicht angepasst wurde. Wie kann man von der G-77 erwarten, einem System Macht zu übertragen, von dem sie sich nicht repräsentiert fühlt? Dies ist das tieferliegende Problem, das erst gelöst werden muss, bevor irgendeine wirklich sinnvolle Managementreform angegangen werden kann.

Sie haben oft bemängelt, es gebe in den UN zu wenige wirkliche Manager. Gleichzeitig kann man wohl fairerweise an die UN nicht dieselben Maßstäbe anlegen wie an ein Wirtschaftsunternehmen. Liegen die Mängel bei der Vergabe von hochrangigen Posten an der Patronage? Die P5 behalten sich die Besetzung von Schlüsselpositionen vor, die G-77-Länder antworten mit ebenso stoischem Festhalten an Posten?

Ja, leider benimmt sich jeder gleich schlecht. Doch all dies rührt meiner Meinung nach von etwas anderem her. Ich führe dies auch auf das Problem der ›Global Governance‹ zurück. Wenn wir eine UN hätten, an der alle das Gefühl hätten, angemessen teilzuhaben; die jedem die Art von Sicherheit geben würde, die es ihm erlauben würde, dem Management freie Hand zu lassen, also in Analogie zu einem Wirtschaftsunternehmen das Direktorium darstellt, dann hätten wir das Problem nicht. Es ist diese fehlende Sicherheit, die sie zu diesem ewigen, kritischen Aktionär macht, der die jährliche Aktionärsversammlung stört. Sie haben das Gefühl, am Katzentisch zu sitzen. Und dies macht es unmöglich, ein unabhängiges Qualitätsmanagement einzuführen, bei dem ergebnisorientiert anhand eines von den Regierungen vorgegebenen Katalogs strategischer Ziele gearbeitet wird. Diese Beziehungen sind gänzlich zusammengebrochen. Wir haben ein Sekretariat, das als ein Opfer dieser zwischenstaatlichen Blockade mit den übelsten Ausformungen der Bürokratie zu kämpfen hat: keinerlei Qualitätskontrolle, ein Beförderungssystem, das durch und durch politisiert ist, und ein großes Ausmaß an Patronage. Zum Glück gibt es darunter engagierte Bedienstete, die ständig versuchen, die Integrität des Sekretariats vor den immer währenden Angriffen und Versuchen, sie zu untergraben, zu schützen. Doch es ist sehr schwierig.

Wie kam es dazu?

Bei UNDP, in dessen Exekutivdirektorium gleichberechtigt Vertreter der Geber- und Empfängerländer sitzen, war genug Vertrauen in die Organisation vorhanden, um dem Management freie Hand zu lassen. Als Administrator konnte ich die Personalpolitik reformieren. Wir richteten ein leistungsbezogenes Einstellungs- und Beförderungssystem ein, das zugleich alle Nationalitäten abdeckt.

Wir wussten immer genau, welche Nationalitäten unter- und welche überrepräsentiert waren. Wir schickten Rekrutierungsmissionen nach Zentralasien, um nach Kandidaten Ausschau zu halten, weil wir von dort zu wenige Bewerber hatten. Es gab eine Zeit, da hielten wir nach guten deutschen Kandidaten Ausschau. Man kann diese für die Organisation essenzielle Bedingung der geographischen Verteilung einhalten, ohne Zugeständnisse an die Qualität machen zu müssen. Falsch ist in jedem Fall, die Einstellungen und Beförderungen den Vertretungen in New York zu überlassen. Dann wird daraus ein Patronagesystem.

Aber auch bei UNDP scheint nicht alles zum Besten gestanden zu haben. Immerhin wurde eine Kommission eingesetzt, die Vorschläge für eine bessere Koordinierung der Entwicklungsarbeit der UN ausarbeiten sollte. Was halten Sie von dem im November 2006 veröffentlichten Bericht dieser ›Hochrangigen Gruppe zur systemweiten Kohärenz‹? Enthält der Bericht wesentlich Neues? Die Idee einer UN-einheitlichen Landesvertretung ist jedenfalls ein alter Hut.

Das mag stimmen. Aber im Verlauf der Beratungen und der Ausarbeitung des Berichts geschah etwas Interessantes, nämlich die schlichte Tatsache, dass drei Ministerpräsidenten und andere herausragende Persönlichkeiten über die Schultern der UN-Organisationen schauten. Das brachte die Führungsebene der Organisationen dazu, einmal ernsthaft über die Probleme nachzudenken und sich eine Meinung zu bilden. Der Idee der einheitlichen Landesvertretung wurde durch den Beratungsprozess der Hochrangigen Gruppe ein neuer Adrenalinschub versetzt. Die Idee, von der ich geglaubt hatte, sie hätte sich überlebt, wurde wieder mit Leben erfüllt. Doch die Sache, der ich Leben einflößen wollte – der zwischenstaatliche Prozess – siecht vor sich hin, weil er sich in den Untiefen der Konfrontation zwischen G-77 und den Gebern verloren hat.

Offen gestanden sind Führungsgeist und Verständnis für dieses Problem in der 38. Etage [Büro des Generalsekretärs] nicht vorhanden. Es war vorhanden, als ich dort war, weil ich sechs Jahre UNDP-Administrator gewesen war. Diese Frage lag mir persönlich sehr am Herzen und was ich sah, war, dass die First Avenue [Sitz des Sekretariatsgebäudes] eine enorm breite Straße war. Das Interesse der meisten Leute

auf der 38. Etage beschränkte sich auf das Sekretariatsgebäude – die Fonds und Programme waren Lichtjahre entfernt. Kofi und ich, weil wir beide in allen Teilen des Systems gearbeitet haben, hatten das Privileg, eine Art Gesamtüberblick über die UN zu haben, was offen gestanden selten ist.

»Das Interesse der meisten Leute auf der 38. Etage beschränkte sich auf das Sekretariatsgebäude – die Fonds und Programme waren Lichtjahre entfernt.«

Eines der ewig wählenden heißen Themen ist die Reform des Sicherheitsrats. Stimmen Sie zu, dass diese Reform der Kern des Problems ist und eine Voraussetzung für jede andere tiefer gehende Reform? Andererseits scheint die Reform des Sicherheitsrats ein recht aussichtsloses Unterfangen zu sein – heute noch mehr als vor zwei Jahren.

Kurzfristig ist es unrealistisch. Aber Sie haben Recht, sie ist die Voraussetzung für so ziemlich alles andere. Man sollte jedoch nicht alles andere aufgeben, nur weil der Sicherheitsrat blockiert ist. Keines der beiden vorgeschlagenen Reformmodelle [Modell A und B]¹ ist das Richtige. Ich glaube, dass es ein Modell C geben muss. Ich finde es bemerkenswert, dass, obwohl über Jahre hinweg über die Reform des Sicherheitsrats diskutiert wurde, meines Wissens keine wirklich überzeugenden, intelligenten Lösungen auf dem Tisch liegen. Reformen sollten sich jedoch auf jeden Fall nicht nur auf die Mitgliedschaft beziehen, sondern ebenso die Arbeitsstrukturen ins Visier nehmen.

Woran mangelt es bei den Arbeitsstrukturen?

Mehrere Dinge sind nicht in Ordnung, zum Beispiel, wann Angelegenheiten an den Sicherheitsrat herangetragen werden können und wann nicht; oder wann sie zur Abstimmung gebracht werden können und wann nicht; die Tatsache, dass wichtige Themen jahrelang nicht auf die Tagesordnung des Rates kommen oder dass ein Staat verhindern kann, dass ein Sachverhalt zur Abstimmung gestellt wird. Es gibt eine Vielzahl an Gründen für die Disfunktionalität des Rates, die gleichzeitig mit der Frage der Stimmrechte angegangen werden sollte. Dadurch könnte auch das Problem des Veto-Rechts der ständigen Mitglieder gelöst werden.

Zum anderen bin ich zu der Schlussfolgerung gekommen, dass die Disfunktionalität des Rates und

¹ Siehe In größerer Freiheit. Auf dem Weg zu Entwicklung, Sicherheit und Menschenrechten für alle, Bericht des Generalsekretärs, UN-Dok. A/59/2005 v. 21.3.2005, Abs. 167.

die Krise der ›Global Governance‹ darauf zurückzuführen sind, dass seit 1946 eine riesige Kluft zwischen dem Status eines ständigen Mitglieds und seiner Verantwortung entstanden ist – der Verantwortung, die Friedenstruppen zu stellen und zu finanzieren. Man muss also, wenn man die Sicherheitsratsreform angeht, auch diese Art von Verantwortung einbeziehen.

Wie könnte dies aussehen?

Sie haben vielleicht bereits diese kleine Teilreform bemerkt, die wir in die Kommission für Friedenskonsolidierung haben einfließen lassen: dieses merkwürdige Auswahlverfahren für die Mitgliedschaft. Ein Land, das der Kommission angehören möchte, muss zu den zehn Staaten gehören, die entweder die meisten Truppen stellen oder die höchsten Beiträge zahlen. Diese Art Kriterien könnten auch bei einem zukünftigen neuen Sicherheitsrat Anwendung finden.

Ein weiteres Problemfeld sind die Friedensmissionen. Würden Sie sie als erfolgreich bezeichnen?

Ich denke, dass die Blauhelme in einem gewissen Sinne eine bessere Leistung erbringen, als es die Regierungen eigentlich verdienten. Sie sind auf derzeit knapp 100 000 Soldaten und Zivilkräfte aufgestockt worden. Sie bewegen sich an der Grenze des Machbaren, vor allem im Hinblick auf die Rekrutierung von Truppen. Und sie tun dies zu Kosten, die ein

»Deutschland kann sich nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen und annehmen, die Mitgliedschaft [im UN-Sicherheitsrat] komme von alleine, ohne diese Bedingungen zu erfüllen.«

Bruchteil der Kosten sind, die amerikanische, NATO- oder EU-Truppen benötigen. Die UN-Friedenssicherung ist der Discounter unter den Friedenssicherungsanbietern.

Aber sie ist zahlreichen Gefahren ausgesetzt. Jede davon könnte das System zum Einsturz bringen. Die erste Gefahr ist, dass sie unterfinanziert ist, daher nicht angemessen ausgestattet, um robuste Missionen durchzuführen. Die UN-Friedenssicherung hat keine ›Stand-by‹-Vereinbarungen oder gemeinsame Truppenübungen, die einen schnellen Einsatz ermöglichen.

Die dünne Personaldecke war der Grund für die Reform der Personalpolitik. Wir hatten 40 Prozent und mehr unbesetzte Stellen in wichtigen zivilen Funktionen wie zum Beispiel dem Beschaffungswesen. Die durchschnittliche Länge, die Zivilkräfte im Einsatz waren, lag bei unter zwei Jahren. Hinzu kommt, dass der Anteil an Zivilkräften in Friedensmissionen heute um ein Vielfaches höher liegt als die

Zahl der Mitarbeiter im Sekretariat in New York und Genf zusammen. Dies kann dramatische Zusammenbrüche bei der Beschaffung zur Folge haben und Skandale, die dazu führen, dass die Menschen das Vertrauen in die Missionen verlieren.

Auf der Seite der Truppensteller wiederum wird zu wenig in gemeinsame Truppenübungen oder Schulungen investiert und zu wenig Wert auf Erholung und Entspannung [R&R, rest and relaxation] sowie Vorbeugungsmaßnahmen gegen sexuellen Missbrauch gelegt. Die Folge davon war, dass die Friedensmissionen durch schreckliche Vorfälle von sexuellem Missbrauch durch Blauhelme und Zivilkräfte in Verruf gerieten. Es ist ein System, in das zu wenig investiert und das zu schlecht verwaltet wird. Es überlebt nur dank der harten Arbeit, der Energie und dem Einsatz der Menschen, die es leiten und die im Feld arbeiten.

Aber es überlebt *trotz* der Regierungen, nicht *wegen* ihnen. Diese Vorfälle [sexueller Missbrauch], die uns im letzten Jahr so sehr beschämt haben, werden, meiner Ansicht nach, nicht aufhören. Sie werden erst dann aufhören, wenn zum einen mehr in die Funktionsfähigkeit investiert wird und zum anderen das tiefer liegende politische Problem – die Kluft zwischen Sicherheitsratsmitgliedschaft und der Verantwortung für diese Missionen – gelöst wird.

Deutschland wird unter bestimmten Bedingungen seine Truppenkontingente erhöhen, aber – bisherigen Aussagen nach – nur, wenn es (UN-mandatierte) EU-Missionen, nicht wenn es UN-geführte Missionen sind.

Sie sollten noch einmal darüber nachdenken. In dem Maße, wie die Diskussion um die Erweiterung des Sicherheitsrats voranschreitet, wird diese Art von Verantwortung, sich personell und finanziell stark in diesen Missionen zu engagieren, eindeutiges Kriterium für die Mitgliedschaft werden. Deutschland kann sich dabei nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen und annehmen, die Mitgliedschaft komme von alleine, ohne diese Bedingungen zu erfüllen.

Wie sehen Sie Deutschlands internationale Rolle heute? In zwei Büchern über die UN in den zurückliegenden zehn Jahren findet Deutschland so gut wie keine Erwähnung. Ist das Zufall oder ein Hinweis auf seine marginale Rolle?

Meiner Meinung nach hat man sich etliche Jahre lang auf den Sitz im Sicherheitsrat konzentriert. Deutschland hatte lange Zeit mit seinen innenpolitischen Problemen zu kämpfen, mit Konsequenzen für seine Rolle auf der Weltbühne, jedoch nicht was die Entwicklungszusammenarbeit angeht. Dort war Deutschland ziemlich prominent vertreten. Es war immer sehr aktiv in diesem Bereich und hatte viel Einfluss auf UNDP. Und es hatte einige gute UN-Botschafter. Ich habe den derzeitigen Botschaf-

ter Thomas Matussek im November getroffen – er ist sehr stark. Ich denke, man wird Deutschlands Einfluss wachsen sehen.

Ein Bereich, in dem es eine Führungsrolle einnehmen könnte, ist die Umweltpolitik. Interessanterweise hatte Deutschland keine Kandidaten für den Posten des Exekutivdirektors von UNEP [Umweltprogramm der Vereinten Nationen] vorgeschlagen, mit der Begründung, dass dieser Posten bereits zuvor von einem Deutschen besetzt worden war [Klaus Töpfer]. Also kam ihnen, weil sie der Annahme waren, dass diese alten, schlechten Auswahlverfahren immer noch existierten, nie der Gedanke, dass die UN hingehen und einfach den besten Kandidaten aussuchen würden. Aber sie taten es. Und heute ist ein ehemaliger deutscher NGÖler [Achim Steiner] Leiter von UNEP. Dies geschieht in einer Zeit, in der das Thema Umwelt an die Spitze der globalen Agenda zu rücken scheint. Vor dem Hintergrund des Interesses von Bundeskanzlerin Angela Merkel am Thema Umwelt und ihren Bemühungen, auf dem G-8-Gipfel einen Beschluss zu erreichen, wird sich dieser Trend fortsetzen. Es gibt also viel Raum für Deutschland, Führerschaft zu zeigen, die weit über die Zeit der G-8/EU-Präsidentschaft des ersten Halbjahrs 2007 hinausgeht. Ich hoffe, dass es diese Führungsrolle in den UN ausüben wird.

Das Thema globale Führerschaft ist auch Gegenstand eines Buches, an dem Sie momentan schreiben. Können Sie in knappen Worten sagen, was ›globale Führerschaft‹ in Ihren Augen bedeutet? Was kann sie leisten und was braucht es, um eine globale Führungspersönlichkeit zu sein?

Die Kernaussage des Buches ist: Keiner von uns hat bisher wirklich verstanden, wie schnell und revolutionär die Welt sich verändert. Wir verstehen einfach noch nicht, dass unsere nationalen und internationalen Institutionen es mit einer Weltbevölkerung zu tun haben, die alle zehn bis 15 Jahre um eine Milliarde wächst. Doch nicht nur die Bevölkerung wächst schnell; alles, sei es Einkommen, Wirtschaft oder Technologie, wächst so schnell, dass wir es gar nicht recht mitbekommen. Und trotzdem verhalten sich unsere Institutionen als lebten wir immer noch in einer Ära schrittweiser Veränderungen. Keine hat sich bisher auf den dramatischen Wandel unserer globalen politischen Ökonomie eingestellt.

In dem Buch geht es letztlich darum, Vorschläge zu machen für eine Neuausrichtung nationaler und internationaler ›Governance‹ auf die heutigen Probleme, die dann hoffentlich die richtige Art von Führungstypus hervorbringt. Es muss ein Führungstypus sein, der zuhören kann, der multikulturelle Fähigkeiten besitzt und der weiß, dass man einen Großteil der Personen, die die Entscheidungen treffen, nicht kontrollieren kann.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Angenommen, ein deutscher Politiker macht sich Sorgen um die Umwelt. Was immer er versucht, durch den Bundestag oder durch ein Ministerium auf den Weg zu bringen: Es wird nicht viel nützen, wenn er nicht weiß, was mit Brasiliens Regenwald geschieht oder mit Chinas Industriesektor. Führungspolitiker alten Stiles verstehen dies nicht. Damit Beschlüsse Bestand haben, muss man Wege finden, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die einem nicht verpflichtet sind. Dies ist ein gänzlich andersartiger Entscheidungsrahmen. Man braucht andere Institutionen, um damit umgehen zu können und mit Sicherheit einen anderen Typus von Führungspersönlichkeit.

Wie wird die UN in 10, 20 oder 30 Jahren aussehen? Wird sie dieselbe Institution sein, oder werden andere Institutionen einen Teil Ihrer Arbeit übernehmen?

Ich denke, dass die UN an eine Weggabelung gelangt sind. Sie kann den einen oder den anderen Weg einschlagen. Der eine ist, dass sie darauf reduziert wird,

»Ich könnte die UN darauf reduziert sehen, dass sie nur noch Vereinbarungen, die woanders ausgehandelt wurden, billigt, um ihnen zusätzliche Legitimität zu verleihen.«

etwas mehr als eine zusammenführende und Beschlüsse genehmigende Funktion auszuüben; Beschlüsse, die anderenorts vorbereitet werden, durch regionale Institutionen, NGOs, Regierungskoalitionen oder andere Gruppen. In diesem Sinne könnte ich die UN darauf reduziert sehen, dass sie nur noch Vereinbarungen, die woanders ausgehandelt wurden, billigt, um ihnen zusätzliche Legitimität zu verleihen.

Der andere Weg ist, dass sie sich den Herausforderungen, die ich eben nannte, stellt und daran wächst. Doch derzeit ist es eher wahrscheinlich, dass sie den ersten Weg einschlägt. Es ist zwar noch alles möglich, doch ich glaube, es braucht in diesem Stadium eine ausgewachsene Krise, die das System erschüttert und dazu bringt, erstens das Problem der ›Global Governance‹ zu lösen und als Ergebnis dessen eine Art von Management entstehen lässt, das eine UN formen kann, die der Größe ihrer derzeitigen Herausforderung gewachsen ist.

Das Gespräch in englischer Sprache fand am 6. Juni 2007 in New York statt. Die Fragen stellte Anja Papenfuß.