

---

THORSTEN BENNER  
WOLFGANG H. REINICKE  
JAN MARTIN WITTE

**IT'S A BIG WORLD.  
SOMEBODY HAS TO RUN IT**

*Kernkompetenzen für das Regieren  
im 21. Jahrhundert*

»It's a big world. Somebody has to run it« – so wirbt die Allianz aus New York University School of Business, London School of Economics und Ecole des Hautes Etudes Commerciales Paris um Studenten für ihr gemeinsames MBA-Programm (Master of Business Administration). MBA-Absolventen als »Masters of the Universe« – sieht so die Realität des Regierens der Zukunft aus? Was sind die Kernkompetenzen für das Regieren im 21. Jahrhundert und welche Herausforderungen stellt dies für die Förderung und Vermittlung dieser Schlüsselqualifikationen?

**TRANSFORMATION DES REGIERENS**

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die Transformation des Regierens. Lange Zeit wurde Regieren mit staatlicher Regierungstätigkeit gleichgesetzt. Regierungen verließen sich bei der Formulierung und Umsetzung allgemein verbindlicher Entscheidungen auf die Steuerungskraft klassisch-hierarchischer Bürokratien. Regieren beruhte auf der Trennung zwischen verschiedenen Sektoren – Staat, Wirtschaft und Gesellschaft – sowie der klaren Unterscheidung zwischen

den Ebenen der »Innenpolitik« – Nationalstaat – und der »Außenpolitik« – der internationalen Diplomatie.

Durch die anhaltende Dynamik des Globalisierungsprozesses, angetrieben durch die Trias aus wirtschaftlicher Liberalisierung, politischer Liberalisierung und rapidem technologischem Wandel, hat diese simplistische Unterscheidung deutlich an Trennschärfe und Bedeutung verloren. Je effektiver sich Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure transnational organisieren, desto mehr lösen sich die Grenzen zwischen Innen- und Außenpolitik auf.

Die Dynamik transnationaler sozialer und ökonomischer Prozesse hat zur Folge, dass sich viele Politikfelder mit steigendem Tempo verändern und Anpassungsleistungen insbesondere von Seiten öffentlicher Akteure erforderlich sind. Man denke in diesem Zusammenhang nur an das Beispiel Finanzmärkte. Weiterhin nimmt die Komplexität vieler Politikfelder zu, etwa durch die Kopplung von Bereichen wie Umwelt und Handel sowie neue Herausforderungen wie etwa im Bereich der Gentechnologie. Es gibt daher einen zunehmenden Bedarf an Innovation im Bereich des Regierens, um mit der Dynamik des Globalisierungsprozesses Schritt halten zu können.

Ein Regieren, welches den Ansprüchen der Globalisierung gerecht werden will, wird zunehmend vernetztes Regieren sein (networked governance). Darunter verstehen wir sektorübergreifendes – durch die produktive Einbindung von Zivilgesellschaft und Wirtschaft – sowie ebenenübergreifendes – durch die Verbindung von lokaler, nationaler, regionaler und globaler Ebene – Handeln öffentlicher Akteure (multi-sectoral und multi-level). Derartige Vernetzungsprozesse lassen sich zunehmend innerhalb der Europäischen Union beobachten. Globale Politiknetzwerke (global public policy networks) markieren die bislang ambitioniertesten institutionellen Innovationen vernetzten Regierens.

Die meisten dieser Netzwerke sind in den letzten fünf bis zehn Jahren entstanden, wie beispielsweise die Roll Back

Malaria Initiative der WHO oder die World Commission on Dams.

Globale Politiknetzwerke bilden Brücken zwischen dem öffentlichen Sektor – Staaten und internationale Organisationen –, der Zivilgesellschaft – Nicht-Regierungsorganisationen, Stiftungen, Kirchen – und dem privaten Sektor. Sie beruhen auf der Prämisse, dass aufgrund wechselseitiger Abhängigkeiten keiner der beteiligten Akteure allein in der Lage ist, politisch und praktisch tragfähige Lösungsansätze zu entwickeln.

Netzwerke spiegeln so die veränderten Rollen und Gewichte der Akteure in einer »multi-actor world« wider, in der Staaten und internationale Organisationen auf die Zusammenarbeit mit nicht-staatlichen Akteuren angewiesen sind, um zu effektiven, nachhaltigen und legitimen Politikergebnissen zu kommen.

Netzwerke bringen Akteure mit unterschiedlichen Ressourcen (z. B. in Bezug auf Wissen oder Finanzen), Positionen, Erfahrungen und Erwartungen zusammen. Netzwerke bewahren die und leben von der Unterschiedlichkeit ihrer Teilnehmer und den daraus resultierenden produktiven Spannungen – der »strength of weak ties«, wie dies der Soziologe Mark Granovetter nennt.

Netzwerke nutzen somit die Dynamik transnationaler ökonomischer und sozialer Prozesse auf produktive Weise und können dadurch den Anforderungen des permanenten wechselseitigen Lernens gerecht werden.

Globale Politiknetzwerke helfen, einige der zentralen Konfliktlinien der Globalisierung produktiv anzugehen. So erleichtern sie das Verhandeln und Setzen globaler Regeln und Standards – ein mit hohem Konfliktpotenzial behafteter Prozess. Hierzu müssen alle Sektoren an einen Tisch gebracht werden, wie das Beispiel der World Commission on Dams zeigt, die in einem multisektoralen Prozess nachhaltige Standards für den Bau von Großdämmen verhandelt hat – unter Beteiligung großer Dammbaufirmen wie expliziter Damm-

bauegner. Netzwerke ermöglichen somit eine neue Form der »globalen Wissenspolitik« – die zunehmend aufbrechenden Konflikte um den Umgang mit der Gentechnologie sind ein weiteres Beispiel für ein Politikfeld, in dem eine solche multi-sektorale Auseinandersetzung um allgemein anerkannte Standards und Normen zentrale Zukunftsaufgabe ist.

Netzwerke funktionieren zudem als Mechanismen zur Verbreitung und Produktion von Wissen – wie etwa die Netzwerke, die beim Austausch von »best practices« zur Bekämpfung der Korruption, der Regulierung von Finanzmärkten oder der Vergabe von Mikrokrediten dienen.

Das Leitbild vernetzten Regierens markiert die Abkehr vom »business as usual« bürokratischer Politik. Es stellt alle beteiligten Akteure vor neue Herausforderungen – seien es staatliche Akteure, internationale Organisationen, Unternehmen oder Vertreter der Zivilgesellschaft. Eine wesentliche Herausforderung in den kommenden Jahren wird sein, alle jene Akteure auf diese Veränderungen in Formen und Prozessen des Regierens einzustimmen und wesentliche Kompetenzen zu bilden. Im Rahmen dieses Beitrages können diese erforderlichen Anpassungsleistungen zwar nicht im Detail präsentiert und diskutiert werden, allerdings sollen zum Schluss die neuen Anforderungen an Ausbildung und Lernen angerissen werden. Wie in allen Situationen tiefgreifenden Wandels verbleiben viele Unbekannte in diesem Modell. Eines hat die bisherige Erfahrung mit globalen Politiknetzwerken jedoch deutlich gemacht: Netzwerke sind kein »easy fix«, sondern erfordern das Bohren dicker Bretter und das Erlernen neuer Verhaltens- und Denkmuster.

Welche Kernkompetenzen sind also gefragt und wie können diese vermittelt werden?

**KERNKOMPETENZEN FÜR VERNETZTES  
REGIEREN**

Erfolgreiche Zusammenarbeit in Politiknetzwerken setzt ein hohes Maß an Schnittstellenkompetenz bei den Teilnehmern verschiedener Sektoren voraus. Erstens ist eine neue Form der sektorübergreifenden Verhandlungskompetenz wichtig – Verhandlungen in Netzwerken erfordern die Fähigkeit, Handlungs- und Denkmuster von Akteuren in anderen Sektoren zu verstehen und unterschiedliche Zielsetzungen zu akzeptieren. Für öffentliche wie private Akteure heißt dies, dass der Erfolg und die Produktivität von Netzwerken nicht von hierarchischer Kontrolle, sondern der Fähigkeit abhängt, komplexe Netzwerkstrukturen erfolgreich zu gestalten und Strategien auszuarbeiten, mit Hilfe derer die verschiedenen Wahrnehmungen, Interessen und Ziele der unterschiedlichen Teilnehmer berücksichtigt werden können. Schnittstellenmanagement zielt auf die Einleitung und Erleichterung von Kooperationsprozessen in Netzwerken.

Schnittstellenkompetenz meint damit verbunden zweitens die Fähigkeit, Wissensmanagement in komplexen Zusammenhängen leisten zu können. Erfolgreiches Wissensmanagement setzt den Transfer von Wissen in neue Zusammenhänge, eine prinzipielle Offenheit für neues Wissen sowie die Fähigkeit zur Vermittlung zwischen widerstreitenden Perspektiven voraus – so etwa in Bezug auf den Umgang mit neuen Technologien.

Schnittstellenkompetenz meint drittens die Fähigkeit, Brücken zwischen verschiedenen Disziplinen sowie zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen. Interdisziplinarität wird mit der rapide fortschreitenden Entwicklung in den Natur- und Technikwissenschaften und den damit verbundenen grundlegenden politischen und ethischen Fragen immer zentraler. Besonders ein erfolgreicher Brückenschlag zwischen Politik und Wissenschaft ist hier unerlässlich, um Lernprozesse für Akteure in multisektoralen Netzwerken zu beför-

dern. »Best practices« in Netzwerkmanagement müssen analysiert und den Handelnden in adäquater Form zur Verfügung gestellt werden. So alt die Forderung nach einem Brückenschlag zwischen Politik und Wissenschaft ist, umso dringlicher wird die Umsetzung dieser Forderung in einem sich rapide verändernden Umfeld des Regierens.

Eine weitere wichtige Kompetenz für vernetztes Regieren ist »social entrepreneurship«: Das Engagement einzelner »social entrepreneurs« kann für den Erfolg oder Misserfolg eines Netzwerkes entscheidend sein – gerade in der langwierigen Anfangsphase, wenn persönliche und institutionelle Führungskraft gefragt sind. »Social entrepreneurs« übernehmen die Rolle des »change agent«. Sie sehen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Wandel als Gelegenheit und Aufgabe, alternativen politischen Lösungsansätzen – wie etwa globalen Politiknetzwerken – zum Durchbruch zu verhelfen und auch gegen mögliche Widerstände innerhalb der eigenen Organisation voranzutreiben. Beispiele sind etwa die Rolle des ehemaligen ABB-Chefs Göran Lindahl in der World Commission on Dams oder die der WHO-Chefin Gro Brundtlandt im Falle der Roll Back Malaria Initiative. »Social entrepreneurship« zeichnet sich zudem durch die Fähigkeit und den Willen zu beständiger Anpassung und beständigem Lernen aus, eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg vernetzten Regierens als konsequentes Lernmodell.

Schließlich ist eine breite gesellschaftliche Ein- und Rückbindung zentrale Voraussetzung für den Erfolg vernetzten Regierens. Gerade weil die öffentliche Debatte oft weiterhin rein lokal und/oder national geführt wird, ist Vermittlungskompetenz von entscheidender Bedeutung – die lokal-globale Schnittstellenkompetenz. Diese besteht vor allem in der Fähigkeit, komplexe Sachverhalte der Öffentlichkeit verständlich darzustellen und dabei Unklarheiten und Risiken klar anzusprechen. Gerade globale Sachzusammenhänge werden oft nur unzureichend lokal und national vermittelt. Statt der hergestellten Fraglosigkeit vermeintlich einfacher Antworten

schafft eine adäquate Vermittlung ein stärkeres Bewusstsein für globale Interdependenzen und deren Gestaltung.

## HERAUSFORDERUNGEN FÜR BILDUNG UND AUSBILDUNG

Wie aber können solche Kernkompetenzen in der Praxis befördert werden? Ein derart komplexes Set von Qualifikationen verbietet selbstredend »one size fits all«-Lösungen. Die MBA-Absolventen von morgen können also nicht die Juristen von gestern sein, welche qua Abschluss für jegliche Aufgabe im Bereich vernetzten Regierens ein Monopol beanspruchen könnten. Ein diverses Bündel von Maßnahmen im Bereich Aus- und Weiterbildung für politische Führungskräfte ist notwendig, um innovatives Regieren zu befördern.

Den oben genannten Herausforderungen – Verhandlungskompetenz, Wissensmanagement, Interdisziplinarität, Brücke zwischen Politik und Wissenschaft, »social entrepreneurship« sowie Vermittlungskompetenz – ist ebenfalls nicht in kurzer Zeit zu begegnen. Dazu bedarf es konzertierter Anstrengungen, da einige der Herausforderungen nicht nur durch Aus- und Weiterbildung, sondern eine ganze Reihe weiterer Faktoren determiniert sind. So kann z. B. entsprechendes »social entrepreneurship« nicht einfach »erlernt« werden, sondern ist von einem entsprechend fruchtbaren Umfeld abhängig. Allerdings, und dies sollte mit Nachdruck betont werden, ist ein Wandel in der Form und den Inhalten von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für politisches Führungspersonal ein ganz wesentlicher Faktor, der entsprechende Aufmerksamkeit finden sollte.

### *Verhandlungs- und Schnittstellenkompetenzen fördern – sektorenübergreifende Erfahrungen sammeln*

Wie oben angesprochen, ist für den Erfolg globaler Politiknetzwerke eine angemessene Verhandlungs- und Schnittstel-

lenkompetenz der jeweiligen Beteiligten von großer Bedeutung. Eine solche Schnittstellenkompetenz kann vor allem dadurch gefördert werden, dass Mitarbeitern sektorenübergreifende Karrierewege offen gestellt werden. Es muss möglich, vor allem aber auch attraktiv für einzelne Mitarbeiter sein, Erfahrungen in verschiedenen Bereichen – im öffentlichen Sektor, der Privatwirtschaft sowie im Non-Profit-Sektor – auf nationaler wie internationaler Ebene zu sammeln. Die Durchlässigkeit und Flexibilität von Laufbahnen – insbesondere im öffentlichen Sektor – muss daher verbessert werden, um produktives Verhandeln und Arbeiten in Netzwerken ermöglichen zu können. Dadurch kann ebenfalls »social entrepreneurship« gefördert werden. Erste Versuche, z. B. den Ausbildungsweg für deutsche Diplomaten den neuen Anforderungen anzupassen und flexibler zu gestalten, sind ein Schritt in die richtige Richtung, gehen aber noch nicht weit genug. Der Verkürzung der Grundausbildungszeit sowie der vorsichtigen Revision einiger Bildungsinhalte müssen fundamentalere Veränderungen folgen. Beispielsweise könnte die Ableistung eines Praktikums im Privatsektor oder im zivilgesellschaftlichen Bereich sehr hilfreich sein.

Zur Förderung von Verhandlungskompetenz müssen zudem die Netzwerkakteure in die Lage versetzt werden, die Sprache des anderen Sektors zu verstehen sowie dessen Zielstellungen als legitim akzeptieren zu können. Auf allen Seiten gibt es z. T. massive Missverständnisse darüber, welche Ziele andere Akteure verfolgen und zu welchem Grad sich solche Zielstellungen gegenseitig ausschließen. So wird auf Seiten des Non-Profit-Sektors oft davon ausgegangen, dass sich dessen Zielvorstellungen sowie Arbeitsmethoden mit denen des Privatsektors nicht vereinbaren ließen. Selbstredend mag dies in einigen Zusammenhängen der Fall sein. Dabei sollte allerdings nicht vergessen werden, dass unter bestimmten Voraussetzungen sich sowohl Zielvorstellungen als auch Arbeitsmethoden verschiedener Sektoren komplementär verhalten können. In ähnlicher Weise sind Akteure aus verschiedenen

70

Sektoren oft nicht in der Lage, miteinander zu kommunizieren, da »unterschiedliche Sprachen« gesprochen werden. So hat z. B. der Privatsektor oft große Probleme, mit Akteuren aus dem öffentlichen Sektor zu verhandeln, da unterschiedliche Herangehensweisen und Sprachen schier unüberwindliche Hürden darstellen.

*Interdisziplinarität fördern und Brücken zwischen Wissenschaft und Politik schlagen – Ausbildungsprogramme den neuen Erfordernissen anpassen*

Die Ausbildungsprogramme im öffentlichen Sektor müssen den veränderten Erfordernissen angepasst werden. Eine Straffung der Grundausbildung für den diplomatischen Dienst beispielsweise sollte einhergehen mit einer verstärkten Betonung von interdisziplinären Weiterbildungsprogrammen, welche Kernkompetenzen vernetzten Regierens vermitteln und zur Reflexion praktischer Erfahrungen anleiten. Ähnliche Fortbildungsprogramme sollten Mitarbeitern von Unternehmen das produktive Engagement in Politiknetzwerken vermitteln, das über Öffentlichkeitsarbeit hinausgeht.

Interdisziplinarität ist bei der Reform von Ausbildungsprogrammen für Führungspersonal ein ganz wesentliches Kriterium. In vielen Fällen wird dies im Privatsektor bereits erfolgreich praktiziert, der öffentliche Sektor als auch zivilgesellschaftliche Akteure müssen in dieser Hinsicht allerdings noch starke Anpassungsleistungen erbringen. Eine verbesserte Brückenbildung zwischen Wissenschaft und Politik könnte einen entscheidenden Beitrag hierbei leisten. Durch die immer komplexer werdenden Sachzusammenhänge ist der Zugang zu und die Arbeit mit spezialisiertem Wissen für politisches Führungspersonal von immer größerer Bedeutung.

*Vermittlungskompetenz schaffen – Verständnis für globale Politikzusammenhänge wecken*

Wie oben bereits angedeutet, wird eine wesentliche politische Herausforderung der Zukunft sein, das »Globale« und das

»Lokale« zu verbinden und Verständnis bei Bürgerinnen und Bürgern für globale Politikzusammenhänge zu schaffen. Dies ist vor allem für die Legitimität globaler Politiknetzwerke von entscheidender Bedeutung. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, Netzwerkakteuren nicht nur Fachkompetenz zu vermitteln, sondern ebenfalls Kommunikationsfähigkeit herzustellen.

Welche Institutionen können die Vermittlung dieser Kernkompetenzen befördern? Erstens besteht insbesondere in Deutschland ein Bedarf an international orientierten, interdisziplinären und praxisorientierten Governance-Studiengängen und Hochschulen, welche ein breites Fächerspektrum zusammenführen und auf einem beständigen – auch personellen – Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis beruhen. In Deutschland versucht die neu gegründete European School of Governance an der Universität Erfurt diese Nachfrage zu bedienen und greift dabei unter anderem auch die Erfahrungen der Kennedy School of Government an der Harvard University auf. Neben sehr spezialisierten Institutionen wie dem Collège d'Europe gibt es auch Bedarf an einem internationalen Governance-Studiengang.

Zweitens kann ein neuartiger Networked Governance Think Tank eine zentrale Funktion an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis übernehmen. Eine solche international angelegte Denkfabrik dient einerseits als forschungsorientiertes »Clearinghouse«, das die »lessons learned« aus innovativen Governance-Arrangements destilliert und allgemein zugänglich macht. Andererseits bietet ein solcher Think Tank Beratungsdienste sowie die Schulung von Praktikern an. Eng verbunden mit der Expertise des Think Tank könnten drittens Stiftungen für soziales Risikokapital (Social Venture Capital Foundation) durch finanzielle und ideelle Unterstützung »social entrepreneurship« im Bereich innovatives Regieren fördern.

Innovative Formen vernetzten Regierens zeigen, dass auf verschiedenen Ebenen Bewegung in das Dreieck öffentlicher

Sektor – Staat/internationale Organisationen – Zivilgesellschaft und Privatsektor gekommen ist. Im Sinne dieses skizzierten Lernmodells können und sollten Deutschland und Europa – aufbauend auf den Erfahrungen des Föderalismus und des europäischen Integrationsprozesses – eine führende Rolle bei der Weiterentwicklung und Umsetzung innovativen Regierens sowie der Vermittlung der notwendigen Kernkompetenzen anstreben.

Netzwerke eröffnen neue Beteiligungsmöglichkeiten an globalen Politikprozessen. Voraussetzung hierfür ist jedoch die Offenheit und Transparenz der Entscheidungsprozesse sowie besondere Anstrengungen, um Akteuren in Entwicklungsländern den Zugang zu Netzwerken zu ermöglichen. Ein globales »capacity-building« kann hier vor allem öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Handelnden aus dem Süden die Beteiligung an Netzwerken ermöglichen.

Aber nicht nur die Einbindung südlicher Akteure stellt eine große Herausforderung dar – auch die etablierten Denk- und Ausbildungsmuster politischer Führungskräfte in den Industrieländern müssen angemessen reformiert werden. Die Förderung von sektorenübergreifenden Verhandlungskompetenzen, »social entrepreneurship« und global-lokaler Vermittlungskompetenz werden die politische Agenda in den kommenden Jahren entscheidend mitbestimmen.