

Wandel gestalten im Zeitalter der Globalisierung

Die Rolle globaler Politiknetzwerke

Thorsten Benner/Wolfgang H. Reinicke/Jan Martin Witte¹

¹ Thorsten Benner (McCloy Scholar, Kennedy School of Government, Harvard University, email: tbenner@globalpublicpolicy.net); Wolfgang H. Reinicke (Managing Director, galaxar s.a., email: wreinicke@galaxar.ch); Jan Martin Witte (ERP Fellow, Johns Hopkins University Nitze School of Advanced International Studies, email: jmwitte@globalpublicpolicy.net).

Übersicht

1. EINLEITUNG.....	3
2. HERAUSFORDERUNGEN DES REGIERENS IM 21. JAHRHUNDERT.....	5
3. NETZWERKE – CHARAKTERISTIKA UND FUNKTIONEN.....	8
3.1 VERHANDLUNGSNETZWERKE	10
3.2 KOORDINATIONSNETZWERKE	12
3.3 IMPLEMENTIERUNGSNETZWERKE	14
4. PRINZIPIEN DER ZUSAMMENARBEIT IN NETZWERKEN.....	16
4.1 VERTRAUEN SCHAFFEN – BRÜCKEN BILDEN.....	16
4.2 VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN – FÜHRUNG LEISTEN.....	18
4.3 SCHNITTSTELLEN BILDEN – KOORDINATION ERMÖGLICHEN.....	19
4.4 AKTEURE EINBINDEN – KOOPERATION WAGEN.....	20
4.5 LEGITIMATION: AKTEURE, PROZESS, RESULTATE	22
5. KOOPERATION IN NETZWERKEN: EINE AGENDA FÜR DIE ZUKUNFT...23	23
5.1 GLOBALE POLITIKNETZWERKE FÖRDERN.....	23
5.2 KOOPERATION ALS LERNMODELL: EINE PRAXISAGENDA	24
5.3 ERWEITERUNG DES BLICKS UND DER DEBATTEN	26
6. LITERATURVERZEICHNIS.....	28

1. Einleitung

„[Globalization] requires that we think afresh about how we manage our joint activities and our shared interests, for many challenges that we confront today are beyond the reach of any state to meet on its own. At the national level we must govern better, and at the international level we must learn to govern better together. Effective states are essential for both tasks, and their capacity for both needs strengthening. We must also adapt international institutions, through which states govern together, to the realities of the new era. We must form coalitions for change, often with partners well beyond the precincts of officialdom. [...]Mobilizing the skills and other resources of diverse global actors, therefore, may increasingly involve forming loose and temporary global policy networks that cut across national, institutional and disciplinary lines ”
(Annan 2000: 64)

Vom Umweltschutz über die Bekämpfung von Krankheiten wie Malaria und AIDS bis hin zu Arbeits- und Sozialstandards und der Eindämmung von Korruption: viele Probleme dieser Welt werden längst nicht mehr von der traditionellen Politik gelöst. Seit einiger Zeit entstehen jedoch ganz neue, erfolgreiche Formen des Regierens: Globale Netzwerke. Diese Zweckbündnisse aus Zivilgesellschaft, Unternehmen und Politik reagieren spontan und flexibel auf die Herausforderungen der Globalisierung. Als „Koalitionen des Wandels“ überbrücken sie nicht nur die wachsende Entfremdung zwischen Politikern und Bürgern, Unternehmern und Aktivisten. Sie zeigen auch, dass durch eine moderne Form der Zusammenarbeit selbst in einer komplexen und komplizierten Welt kollektive Lösungen möglich sind.

Dieser Beitrag analysiert die Rolle globaler Politiknetzwerke in ihrer Bedeutung für globale, europäische und nationale Reformdebatten: Warum sind neue Formen der Kooperation auf globaler Ebene entstanden – was sind die sich wandelnden Herausforderungen des Regierens? (Kapitel 2). Was charakterisiert globale Politiknetzwerke und wie funktionieren sie? (Kapitel 3). Wie sind Netzwerke mit Herausforderungen der Kooperation im Spannungsfeld von Effizienz und Legitimität umgegangen – was kann man aus Erfolgen und Misserfolgen lernen? (Kapitel 4). Wie kann Deutschland die Netzwerkagenda im Sinne eines konsequenten Lernmodells vorantreiben? (Kapitel 5)?

Während sich früher die internationale Politik aus den Erfahrungen der nationalen Politik gespeist hat, kann heute der Innovationsstrom in beide Richtungen verlaufen. Aus den Erfolgen sowie den Fehlschlägen neuer Formen von „global governance“ sollten wir auch auf nationaler Ebene lernen. Gesellschaftliche und politische Aufgaben sind – so die These des Beitrags – heute oft nur sektoren- und ebenenübergreifend anzugehen. Neue Formen des Regierens in Netzwerken können als Experimentierfelder für politische und gesellschaftliche Reformen fungieren. Es gilt, aus diesen Erfahrungen zu lernen

und sie für eine nachhaltige, global orientierte Reformpolitik in Deutschland zu nutzen. Bei der Förderung von Netzwerken als Lernmodell können Stiftungen einen wichtigen Beitrag leisten und politisches und soziales Risikokapital für dringend notwendige Reformen fördern und bereitstellen.

2. Herausforderungen des Regierens im 21. Jahrhundert

Mit dem Ende des Kalten Krieges und der sich intensivierenden Globalisierungswelle seit den frühen 90er Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für effektive und legitime Steuerung² im globalen System fundamental verändert. [Globalisierung bringt Wandel] Wandel, so scheint es, ist die einzige Konstante in einem sich ansonsten kontinuierlich bewegendem Umfeld. Ökonomische und politische Liberalisierung sowie technologischer Wandel stellen Entscheidungsträger in Staaten und internationalen Organisationen vor ständig neue Herausforderungen.

Staaten sind nicht mehr die einzigen „Spieler auf dem globalen Parkett“. Über Grenzen hinweg operierende zivilgesellschaftliche Akteure – allen voran Nichtregierungsorganisationen (NGOs) sowie Unternehmen – spielen eine zunehmend wichtige Rolle in der internationalen Politik. Über 40.000 NGOs sind mittlerweile grenzüberschreitend tätig, rund 60.000 Unternehmen sind nach Angaben der UNCTAD heute transnational organisiert. [Zunahme der Akteure im internationalen System] Sowohl NGOs als auch Unternehmen haben die Triebkräfte der Globalisierung genutzt, um ihre Aktivitäten transnational zu vernetzen. Regierungen, internationale Organisationen, transnationale Unternehmen und NGOs finden sich zunehmend in einem Geflecht wechselseitiger Abhängigkeiten.

Vier Dimensionen charakterisieren die neue Interdependenz im Zeitalter der Globalisierung: Erstens hat sich die geographische Dimension politischer Steuerung aufgrund zunehmender ökonomischer und sozialer Integration verändert. Entscheidungsträger in Staaten sehen sich mit Problemen konfrontiert, die nur durch konzertiertes, grenzüberschreitendes Handeln einzudämmen sind – man denke hier an das Beispiel des Klimawandels. [Grenzübergreifendes Handeln ist notwendig] Das Auseinanderdriften der politischen Geographie (Staat) auf der einen Seite, und der sozialen und vor allem ökonomischen Geographie (Markt) auf der anderen Seite spiegelt sich heute in fast allen Politikbereichen, wie z.B. Arbeitsmarktpolitik, Steuerpolitik oder der Regulierung des Internet.

Zweitens ist die zeitliche Dimension zu einem kritischen Moment in der Politikgestaltung geworden. Globalisierung ist auch ein Prozess der Beschleunigung, getrieben vor allem durch rapiden technologischen Wandel. [Globalisierung beschleunigt Veränderungsprozesse] Im Zeichen rund um die Uhr operierender Finanzmärkte und Medien bleiben Staaten und internationalen

² Der Begriff „Steuerung“ wird hier im Sinne des englischen Terminus „governance“ verwendet und bezieht sich somit auf politische Aushandlungsprozesse, die nicht nur an Effizienz und Effektivität, sondern auch an ihrer Legitimität gemessen werden.

Organisationen immer weniger Zeit für Entscheidungen. Gleichzeitig fehlt in einem stark von Wandel geprägten Umfeld klassischen hierarchischen bürokratischen Strukturen allein oft das nötige Wissen, um zeitgemäße und effektive Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig eine nachhaltige, generationenübergreifende Perspektive zu berücksichtigen.

Drittens nimmt die Komplexität der zu behandelnden politischen Fragestellungen zu. Entscheidungsträger in Staaten und internationalen Organisationen finden sich zunehmend mit Problemen konfrontiert, die quer zu etablierten bürokratischen oder disziplinären Einteilungen verlaufen. **[Komplexe Probleme erfordern neue Handlungsmuster]** Entscheidungen über Handelsfragen etwa haben tiefgreifende ökonomische, ökologische, soziale sowie sicherheitspolitische Folgewirkungen, die bei der Behandlung von Problemstellungen berücksichtigt werden müssen. Zudem stehen neue Themen auf der Tagesordnung – wie etwa Fragen der Gentechnologie – deren Komplexität und Auswirkungen gegenwärtig kaum abschätzbar sind. Schließlich wird die Herausforderung, den Entwicklungsländern einen Ausweg aus der Armutsfalle zu ermöglichen angesichts immenser Koordinations- und Kooperationsproblemen neben politischen Willen und massiver finanzieller Anstrengungen nur mit Hilfe institutioneller Innovation zu meistern sein.

Viertens sehen sich Entscheidungsträger in der nationalen und internationalen Politik mit zunehmend lauter werdenden Fragen nach Legitimität und Verantwortung konfrontiert. Die mittlerweile in vielen Bereichen sehr dichte internationale Politikverflechtung in internationalen Organisationen und Regimen hat zu einer zunehmenden Intransparenz politischer Entscheidungsprozesse geführt. **[Globalisierung ist eine Herausforderung für die Demokratie]** Dies spiegelt sich etwa sehr deutlich in der Debatte um den Einfluss der Europäischen Union (EU), aber auch der Welthandelsorganisation (WTO). Für viele Bürger wird es zunehmend schwieriger, Verantwortung für politische Entscheidungen klar zuzuweisen. Transnational organisierte Nichtregierungsorganisationen haben sich in diesem Zusammenhang zu einem wichtigen Transmissionsriemen entwickelt, mittels dessen viele Bürger versuchen, im internationalen Politikgeflecht mitzuwirken und ihre Stimme geltend zu machen. Die konstruktive Einbindung von Zivilgesellschaft und Wirtschaft in Politikprozesse ist somit eine zentrale Herausforderung globaler Steuerungsprozesse.

Der ehemalige Staatssekretär im Auswärtigen Amt und jetzige deutsche Botschafter in Washington, Wolfgang Ischinger, hat die Notwendigkeit neuer Formen von „global governance“ betont:

„Kein Staat besitzt mehr das alleinige Monopol für die Bewältigung von globalen Problemen und Krisen. Heute geht es deshalb darum, „global governance“ zu entwickeln. [...] Dabei sind neben den Regierungen die internationalen Organisationen, an erster Stelle das VN-System, gefragt. Hinzu kommen müssen aber auch die neuen „Global Players“, die Institutionen der

grenzüberschreitenden Zivilgesellschaft ebenso wie transnational agierende Unternehmen.” (Ischinger 2001)

Der Terminus „global governance“ lädt in diesem Zusammenhang allerdings zu Missverständnissen ein, vermittelt er doch den Eindruck, dass den veränderten Herausforderungen des Regierens allein auf globaler Ebene zu begegnen sei. Gefragt ist jedoch ein erweitertes Verständnis von „global“: **[Gesucht: Ein neues Verständnis von „global“]** Basierend auf den oben skizzierten Herausforderungen muss „global governance“ vor allem heißen, ebenenübergreifend reagieren und regieren zu können. Mit anderen Worten, neuen Problematiken wie die der globalen Verbreitung von HIV-AIDS, der Zerstörung der Ozonschicht, Wasserknappheit oder der transnationalen Kriminalität, Korruption und des Terrorismus wird man nur gerecht, wenn auf allen Ebenen – lokal, national und global – erfolgreich gehandelt wird. **[Sowohl ebenenübergreifendes ...]** Dies erfordert nicht nur die Präsenz effektiver Institutionen auf allen Ebenen, sondern auch die Entwicklung und Umsetzung in sich verschränkter und abgestimmter, mithin ebenenübergreifender, Politikstrategien.

Damit ist es allerdings nicht getan. Erfolgreiche Lösungsansätze müssen nicht nur ebenen-, sondern auch sektorenübergreifend angelegt sein. Hierarchisch strukturierte Lösungsstrategien verlieren zunehmend an Relevanz in einer Welt geprägt durch geographisch diffuse, sich schnell verändernde sowie komplexe Problemzusammenhänge. **[... als auch sektorenübergreifendes Handeln ist gefragt]**

Deshalb spielen multisektoral und international angelegte Politiknetzwerke zunehmend eine prominente Rolle in der Gestaltung der Globalisierung. Der öffentliche Sektor, d.h. Regierungen und internationale Organisationen, kooperiert bereits heute in vielen globalen Politikzusammenhängen mit Unternehmen sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen. So kooperieren seit einigen Jahren die Weltbank und die Vereinten Nationen mit einer Vielzahl von Akteuren aus der Zivilgesellschaft und dem Wirtschaftssektor, oft in zeitlich begrenzten und thematisch eng fokussierten Initiativen wie der Roll Back Malaria Initiative (RBM), der World Commission on Dams (WCD), oder der Global Reporting Initiative (GRI). Die Weltbank schätzt, dass sie in etwa 70 solcher Initiativen und Programme involviert ist – in allerdings unterschiedlichem Ausmaß und sehr ausdifferenzierten Rollen und Funktionen. Der Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, hat mit seiner Global Compact Initiative die Bildung eines breit angelegten Netzwerkes zur Förderung der weltweiten sozialen Verantwortung von Unternehmen angestoßen. Viele Unterorganisationen der Vereinten Nationen – wie z.B. die Entwicklungsagentur UNDP oder die internationale Arbeitsorganisation ILO – sind bereits seit Jahren in einer Vielzahl globaler Politiknetzwerken engagiert.

3. Netzwerke – Charakteristika und Funktionen

Trotz dieser vielfältigen Aktivitäten und der beständig steigenden Zahl von multisektoralen und ebenenübergreifenden Kooperationen im internationalen Kontext ist das Wissen über Eigenschaften und Funktionen sowie die Stärken und Schwächen dieser Netzwerke bisher begrenzt. Viele dieser Netzwerke sind in den letzten fünf bis zehn Jahren entstanden. **[Netzwerke als neues Phänomen]** Es handelt sich mithin um ein relativ junges Phänomen, dessen Analyse auf einer beschränkten empirischen Basis notwendigerweise vorläufig bleiben muss (siehe auch Reinicke/Deng et al. 2000).

Neue Formen der Netzwerksteuerung haben sich bisher vor allem bisher im internationalen Umfeld entwickelt, da dort ein hoher Problem- und Handlungsdruck bei gleichzeitigem Fehlen einer übergeordneten Regulierungs- und Ordnungsinstanz einen breiteren Innovationsspielraum zugelassen hat. In der überragenden Mehrheit der Fälle sind Netzwerke als Ergänzung zu oder in Reaktion auf das Scheitern rein staatszentrierten Lösungsansätzen auf der internationalen Ebene entstanden.

Netzwerke bringen Akteure aus dem öffentlichen Sektor, Zivilgesellschaft und Wirtschaftssektor in einem bestimmten Problemfeld zusammen – Gruppen, die bislang oft gegeneinander oder aneinander vorbei gearbeitet haben. Sie nutzen die zentralen Triebkräfte der Globalisierung – technologischer Wandel, politische Liberalisierung, wirtschaftliche Liberalisierung. **[Netzwerke nutzen die Globalisierung]** Sie sind Formen eines „Regierens ohne Weltregierung“ („governing without government“), nicht jedoch eines „Regierens ohne Regierungen“ („governing without governments“). Da staatliche Akteure eine zentrale Rolle in den Netzwerken spielen, leiten globale Politiknetzwerke nicht den Abgang auf den Nationalstaat ein. Im Gegenteil: Durch Kooperation in globalen Politiknetzwerken können Staaten Handlungsfähigkeit zurückgewinnen, müssen jedoch gleichzeitig lernen, mit anderen Akteuren in ungewohntem Umfeld zusammenzuarbeiten und auch neue Rollen zu übernehmen.

Globale Politiknetzwerke bewegen sich in einem breiten Spektrum von Formen und Funktionen. **[Zentrale Eigenschaften von Netzwerken]** Idealtypisch lassen sich heute einige wesentliche Charakteristika globaler Politiknetzwerke destillieren – Stärken sowohl als auch Schwächen, die Netzwerke typischerweise auszeichnen und die sie von herkömmlichen, hierarchischen Organisationen und Institutionen unterscheiden.

Interdependenz, Flexibilität und Komplementarität sind drei zentrale Merkmale globaler Politiknetzwerke.

Interdependenz: Die Zusammenarbeit in Netzwerken beruht auf der Prämisse, dass aufgrund wechselseitiger Abhängigkeiten keiner der beteiligten Akteure allein in der Lage ist, tragfähige und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Flexibilität und Ergebnisoffenheit: Netzwerke umfassen ein breites Spektrum von organisatorischen Formen und Strukturen, die sich im Verlauf des Kooperationsprozesses anpassen. So sind Netzwerke nicht nur auf eine spezifische Funktion festgelegt, sondern sind durch einen integrierten Lern- und Adaptionsmechanismus gekennzeichnet.

Komplementarität statt Kooptation: Netzwerke bewahren und leben von der Unterschiedlichkeit ihrer Teilnehmer und der daraus resultierenden produktiven Spannungen, der „strength of weak ties“, wie dies der amerikanische Soziologe Mark Granovetter genannt hat (Granovetter 1985). Netzwerke ermöglichen somit einerseits das Aufgreifen kontroverser Probleme, andererseits schaffen sie die notwendigen Voraussetzungen für die Kombination und Koordination komplementärer Ressourcen der verschiedenen Akteure, und setzen damit wichtige Synergieeffekte frei.

Somit tragen Netzwerke einerseits dazu bei, Wissen und andere Ressourcen der verschiedenen Akteure in den politischen Prozess einfließen zu lassen. Sie bieten zudem einen im internationalen Kontext neuen Mechanismus, um durch Debatte und inhaltliche Auseinandersetzung unterschiedliche Problemwahrnehmungen und Interessen überbrücken zu helfen und über Sektorengrenzen hinweg neue Lösungsansätze zu entwickeln.

Netzwerke sind nicht die Übertragung des Korporatismus auf die globale Ebene, obwohl die direkte Einbindung funktionaler Interessensgruppen in internationale Politikprozesse darauf schließen lässt. **[Kein globaler Korporatismus]** Bei näherer Betrachtung überwiegen die klaren Unterschiede: Netzwerke sind in der Regel zeitlich befristete, wenig formalisierte Strukturen, in denen eine Vielzahl von Akteuren in flexibler und dynamischer Art und Weise kooperieren. Das Problem korporatistischer Arrangements war und ist die feste institutionelle Verankerung im Staatsgebilde, die Kooptation der verschiedenen Interessen und die Herausbildung einer überformalisierten und stark reglementierend wirkenden Bürokratie.

Allerdings haben Netzwerke auch problematische Eigenschaften. So sind sie in der Regel durch hohe Transaktionskosten gekennzeichnet. **[Hohe Transaktionskosten]** Mit steigender Zahl von Akteuren, die Einfluss auf die Politikgestaltung- oder Umsetzung nehmen wollen, fallen enorme Koordinationskosten an. Dies spiegelt auch eine latente Spannung zwischen der Norm, alle Akteursinteressen in den Politikprozess einzubinden, und dem Druck, handfeste Ergebnisse zu produzieren.

Zudem zeichnen sich viele Netzwerke notwendigerweise durch Machtasymmetrien aus. **[Machtasymmetrien als Strukturmerkmal]** Netzwerke bieten zwar neue Chancen der Partizipation, spiegeln aber auch bestehende

Unterschiede in der Ressourcenausstattung der Akteure. Darüber hinaus sind viele Akteure aufgrund fehlender Ressourcen erst gar nicht in der Lage, ihre Stimme in Netzwerken geltend zu machen. Dies betrifft im internationalen Zusammenhang vor allem Akteure aus Entwicklungsländern.

Weiterhin ermöglicht die horizontale und oft wenig formelle Struktur der Netzwerke sowie das in der Regel vorherrschende Konsensprinzip auch sehr kleinen Akteuren, Entscheidungsblockaden und Vetopositionen durchzusetzen. **[Konsensprinzip versus Ergebnisorientierung]** Dies erschwert die Handlungsfähigkeit und verringert in manchen Fällen die Durchschlagskraft des Netzwerkes.

Schließlich sind Netzwerkstrukturen oft wenig transparent. Dieses Problem wird durch den Bruch traditioneller Legitimationsketten und der schwierigen Zuschreibung von politischer Verantwortung in Netzwerken weiter erschwert. Abgesehen vom Netzwerkmanagement ist die Frage der Legitimität die größte gegenwärtige Herausforderung der Netzwerkpolitik.

Multisektorale Netzwerke sind in den letzten Jahren in einer Vielzahl von Politikfeldern entstanden und erfüllen vielfältige Funktionen. **[Netzwerke haben vielfältige Formen und Funktionen]** Einige Netzwerke sind Verhandlungsmechanismen, in denen Regierungen, internationale Organisationen, Unternehmen und NGOs sich über international geltende Standards und Verhaltensmuster verständigen. Andere dienen vor allem als Koordinationsmechanismen und helfen somit, knappe Ressourcen effektiver einzusetzen oder aber Märkte zu korrigieren oder zu vertiefen. Eine ganze Reihe von Implementierungsnetzwerken sind entstanden als innovative Antworten auf die Herausforderung, bestehende internationale Abkommen umzusetzen. Einige Netzwerke haben im Laufe ihrer Entwicklung mehrere Funktionen erfüllt. Darüber hinaus haben alle Netzwerke zwei übergeordnete Effekte: Zum einen platzieren sie Probleme auf der globalen Agenda, schaffen Bewusstsein für globale Zusammenhänge und tragen somit dazu bei, wichtiges politisches Kapital zu mobilisieren. Gleichzeitig schaffen Netzwerke auch neue Partizipationsmöglichkeiten – und haben somit das Potenzial, mehr Transparenz und Inklusivität in der internationalen Politikgestaltung herzustellen.

3.1 Verhandlungsnetzwerke

Globale Verhandlungsnetzwerke haben in den letzten Jahren große Aufmerksamkeit erfahren. In so unterschiedlichen als auch komplexen Bereichen wie der internationalen Bekämpfung der Geldwäsche oder globalem Wassermanagement sind neue Verhandlungsmechanismen entstanden, die in systematischer Weise alle relevanten Akteure in Politikprozesse einzubinden versuchen. **[Entwicklung globaler Standards und Normen]** Diese globalen

Politiknetzwerke haben in einigen besonders konfliktträchtigen Fällen das Setzen globaler Standards und Normen erleichtert und dabei oft dazu beitragen können, den unbefriedigenden status quo zu überwinden.

Die World Commission on Dams (WCD) bietet eine eindrucksvolle, wenn auch nicht unkontroverse Illustration eines solchen globalen Politiknetzwerkes. Der Ursprung der Kommission liegt in der Krise des Dammbaus gegen Ende der 80er Jahre. Aufgrund einer breiten transnationalen zivilgesellschaftlichen Mobilisierung war der Bau von Großdämmen fast zum Stillstand gekommen. **[Die WCD: Resultat eines tiefliegenden und vielschichtigen Konflikts]** Diese Situation war für alle beteiligten Parteien unbefriedigend: Regierungen, Unternehmen und internationale Entwicklungsorganisationen konnten keine Dammprojekte mehr in Angriff nehmen und sahen sich substantiellen Problemen im Wassermanagement ausgesetzt; Nicht-Regierungsorganisationen, auf der anderen Seite, sahen sich gezwungen, enorme Ressourcen aufzuwenden, um die Blockade aufrecht zu erhalten. 1997 entschlossen sich Vertreter von Regierungen, NGOs, dem Wirtschaftssektor und internationalen Organisationen auf Initiative der International Conservation Union (IUCN) sowie der Weltbank zu einem Dialog. Im Mai 1998 wurde die WCD etabliert mit dem Auftrag, Erfahrungen mit bestehenden Dammprojekten zu untersuchen und darauf aufbauend Vorschläge für den sozial und ökologisch verträglichen Bau von Dämmen zu erarbeiten. Die Kommission bestand aus 12 Mitgliedern, die das breite Spektrum der relevanten Akteure repräsentierten – von multinationalen Unternehmen wie ABB bis hin zu scharfen Kritikern des Dammbaus.

Die Kommission wurde durch ein ebenfalls repräsentativ besetztes 50-köpfiges Forum ergänzt. **[Ein stakeholder-Forum für Einbindung und Transparenz]** Auf der Basis einer Untersuchung von 125 großen Dämmen sowie mit dem Dammbau verbundenen sozialen, umweltpolitischen sowie wirtschaftlichen Fragen hat die Kommission im November 2000 ihren Abschlußbericht vorgelegt und sich im April 2001 aufgelöst (WCD 2001). Seit November 2001 wird die Arbeit der Kommission unter der Schirmherrschaft des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) als „Dams and Development Project“ weitergeführt, um die Ergebnisse der Kommissionsarbeit in die Praxis umzusetzen.

Die Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) als auch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) haben unterstützend an der Kommission mitgewirkt. So hat die GTZ die WCD nicht nur finanziell gefördert, sondern auch eine wichtige Rolle bei der vergleichenden Dammbauanalyse der Kommission sowie der Erarbeitung der zwölf Fallstudien gespielt. Im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) haben GTZ und KfW seit der Auflösung der WCD Dialogforen und Plattformgespräche in Deutschland organisiert, um die praktische Umsetzung der WCD-Empfehlungen zu befördern. **[Die Rolle deutscher Akteure in der WCD]** Weiterhin arbeiten BMZ, GTZ und KfW daran, die zentralen Ergebnisse der Kommission in die deutsche Entwicklungszusammenarbeit einfließen zu lassen

und im internationalen Kontext die Arbeit der Nachfolgeinitiative der WCD zu begleiten.

Selbstredend ist der langfristige Einfluss der WCD noch ungewiss. Es ist zwar nicht von der Hand zu weisen, dass bereits jetzt der Dialogprozess zwischen den Akteuren substantielle Effekte auf die wechselseitige Wahrnehmung und das Konfliktverhalten gezeitigt hat. [Implementation der Standards als Herausforderung] Allerdings hat beispielsweise die Weltbank, trotz Initiierung und massiver Unterstützung des Arbeitsprozesses der Kommission, es bisher abgelehnt, die erarbeiteten Prinzipien als bindende Kriterien für die Vergabe von Krediten anzuerkennen. Der Präsident der Weltbank, James D. Wolfensohn, betonte allerdings bei der Veröffentlichung des WCD-Reports:

„Dieser eindrucksvolle Bericht zeigt, dass Kompromiss und Ausgleich zwischen Akteuren mit sehr verschiedenen Interessen und Ausgangspunkten durchaus möglich ist. Die Weltbank ist fest davon überzeugt, dass solche Verhandlungs- und Dialogprozesse einen wichtigen Beitrag leisten.“ (The World Bank 2000)

Mittlerweile laufen Nicht-Regierungsorganisationen aber wieder Sturm und drohen, den mühsam erarbeiteten Kompromiss zu verwerfen und zum Status quo ante zurückzukehren. Schlimmer noch: [Die WCD als Testfall für multistakeholder Prozesse] Ein Scheitern dieses Kooperationsprozesses kann potenzielle Folgeschäden für ähnliche Prozesse in anderen Politikfeldern haben. (Berne Declaration 2001)

Allerdings wird der eigentliche Arbeitsprozess der WCD sektor- und länderübergreifend weiterhin als Erfolg bewertet. Die Kommission hat es vermocht, durch einen inklusiven und transparenten Prozess die verhärteten Fronten im Dammbaukonflikt aufzubrechen und in einen konstruktiven Arbeitsprozess zu wenden. Durch umfangreiche Konsultationen und Forschungsprojekte wurde ein globaler Prozess auf die regionale und lokale Ebene gebracht. Eine gleichmäßige Finanzierung durch Regierungen, Stiftungen und Unternehmen garantierte die Unabhängigkeit der Kommission. Sicher wurden auch in diesem Prozess die finanziellen und technischen Grenzen der Einbindung und Transparenz deutlich, was zu vereinzelter Kritik von Seiten der NGOs geführt hat. Die Probleme waren aber bei weitem nicht so gravierend, als dass sie den gesamten Prozess hätten diskreditieren können.

3.2 Koordinationsnetzwerke

Globale Politiknetzwerke dienen auch als neuartige Koordinationsmechanismen. Sie ermöglichen das Sammeln und Verbreiten von Wissen und tragen zudem dazu bei, Märkte zu vertiefen oder zu korrigieren. [Netzwerke sind Wissensmanager] Angetrieben durch neue Informationstechnologien ermöglichen solche Netzwerke einen intensiven Austausch zwischen

verschiedenen Akteuren aus Regierung, Unternehmen und Zivilgesellschaft, die Identifizierung gemeinsamer Handlungspotentiale sowie eine bessere Koordination und Abstimmung von Handlungsstrategien.

So ist das 1996 gegründete Global Water Partnership (GWP) ein Koordinationsmechanismus, mit dessen Hilfe auf nationaler, regionaler und globaler Ebene Wissen und „best practice“ zu nachhaltiger Wasserwirtschaft und integrierten Wassermanagement-Programmen gesammelt und verbreitet wird. Das zentrale Anliegen des durch ein kleines Sekretariat in Stockholm verankerten Netzwerkes ist es, alle relevanten Akteure im Bereich Wassermanagement in sogenannten „Wasserpartnerschaften“ auf lokaler, nationaler und regionaler Ebene miteinander zu vernetzen. **Das GWP: Bildung von Wasserpartnerschaften** Seit der Gründung des Netzwerkes sind mehrere regionale und fast 20 nationale Wasserpartnerschaften etabliert worden. Der Aufsichtsrat des GWP setzt sich aus Vertretern aller Sektoren – Unternehmen, Zivilgesellschaft und Regierungen – zusammen. Finanziert wird das Netzwerk vor allem aus Regierungsmitteln, aber auch durch Beiträge der Ford Stiftung, des UNDP und der Weltbank.

Ein weiteres Beispiel eines Koordinationsnetzwerk ist die 1998 von der Weltgesundheitsorganisation WHO initiierte Roll Back Malaria Initiative (RBM). RBM wurde ins Leben gerufen, um den weltweiten Kampf gegen Malaria effizienter und effektiver zu gestalten und bis 2010 die Zahl der durch Malaria verursachten Todesfälle um 50 Prozent zu verringern. **[RBM: Ressourcen bündeln – Synergieeffekte nutzen]** Bestehende Aktivitäten einer Vielzahl von Institutionen in Regierung, Zivilgesellschaft und Unternehmen werden in RBM gebündelt, um unnötige Doppelungen zu vermeiden und vielmehr Synergieeffekte zu erzielen. Ziel ist es, die unterschiedlichen komparativen Vorteile der jeweiligen Akteure besser zu nutzen und in eine breit abgestimmte Strategie einzubetten.

Dieser neue Ansatz ist im wesentlichen das Ergebnis eines langen und in vielerlei Hinsicht steinigem Lernprozesses. **[RBM: Resultat eines langen Lernprozesses]** Bis vor wenigen Jahren haben eine Vielzahl internationaler Organisationen in vertikal angelegten und in der Regel nicht abgestimmten Kampagnen versucht, das Problem in den Griff zu bekommen – mit wenig Erfolg. Die zunehmende Resistenz der Malariaerreger, die mit dem voranschreitenden Klimawandel sich verschiebenden Problemregionen, sowie die dramatisch ansteigende Reisetätigkeit und Migration erhöhen den Problemdruck enorm.

Das Scheitern der traditionellen Malariabekämpfung hat Ende der 90er Jahre ein generelles Umdenken bewirkt. **[RBM: Die zentrale Rolle der WHO]** So bemerkte die Generaldirektorin der WHO, Gro Harlem Brundtland:

„I propose that together we Roll Back Malaria. Not as a revamped vertical program but by developing a new health sector wide approach to combat the disease at global, regional and country and local levels ... I will invite a broad range of stakeholders to join us in this initiative, UNICEF, the World Bank,

industry, foundations and all others who have a stake, a commitment and a contribution to make.“ (Brundtland 1998)

RBM vereinigt heute eine Vielzahl verschiedener Akteure und Unterstützer unter einem Dach. So sind beispielsweise Unternehmen wie Novartis, ExxonMobil, GlaxoSmithKline und Procter&Gamble in dem Netzwerk engagiert, als auch NGOs wie Oxfam und die Internationale Föderation des Roten Kreuz. Die deutsche Bundesregierung unterstützt RBM in finanzieller Form und arbeitet auch direkt mit RBM durch seine bilateralen Entwicklungsträger.

Koordinationsnetzwerke können auch dazu beitragen, Märkte zu vertiefen oder Marktversagen zu beheben. Marktmechanismen allein sind nicht in der Lage, öffentliche Güter in ausreichender Menge zu produzieren. Staatliche Intervention allein, insbesondere im globalen Kontext, ist oft nicht ausreichend, und hat in der Vergangenheit häufig zur Fehlallokation von Ressourcen geführt (Kaul 1999). **[Märkte vertiefen, globale ;öffentliche Güter produzieren]** Globale Politiknetzwerke helfen, die durch dieses Marktversagen entstehende Lücke zwischen Nachfrage und Angebot in bestimmten Fällen zu schließen. Die Medicines for Malaria Venture (MMV) ist ein gutes Beispiel, in dem die beteiligten Akteure (u.a. pharmazeutische Unternehmen, Regierungen, Stiftungen und internationale Organisationen) sicherzustellen versuchen, dass ausreichend finanzielle Ressourcen in Forschung und Entwicklung eines solchen Impfstoffes fließen. Die an MMV beteiligten Akteure haben es sich zur Aufgabe gemacht, alle fünf Jahre ein neues Malariamedikament zu entwickeln, zuzulassen und zu einem bezahlbaren Preis zur Verfügung zu stellen. Die bessere Koordination der verschiedenen Forschungsaktivitäten führt weiterhin zu besserer Ressourcenausnutzung.

3.3 Implementierungsnetzwerke

Letztlich dienen viele globale Politiknetzwerke als innovative Mechanismen zur Umsetzung bestehender zwischenstaatlicher Verträge, die in nicht wenigen Fällen trotz Ratifizierung nur wenig effektiv sind. **[Netzwerke zur Umsetzung internationaler Verträge]**

Die flexiblen Mechanismen des Kyoto Protokolls zum Schutze des globalen Klimas, insbesondere der Clean Development Mechanism (CDM) und die Joint Implementation (JI) liefern anschauliche Beispiele für die Bedeutung solcher Implementierungsnetzwerke. CDM und JI sind im wesentlichen Instrumente zur Vermittlung von kooperativen Klimaschutz-Aktivitäten in denen Entwicklungs- sowie Transitionsländern auf der einen und Industrieländer auf der anderen Seite gemeinsam Projekte planen und umsetzen. Die Entwicklungs- und Transitionsländer kommen so in den Genuss zusätzlicher Hilfe, die Industrieländer können sich die aus den Projekten resultierenden

Emissionsreduktionen unter dem Kyoto-Protokoll anrechnen lassen. [Kyoto Protokoll: Neue Wege der Emissionsreduzierung] Ziel der marktbasierter Instrumente ist es, Anreize für Investitionen in klimafreundliche Technologien zu schaffen und neue Möglichkeiten für den Transfer von Technologien und Finanzmitteln zu öffnen. CDM und JI sind daher kein Nullsummenspiel im Sinne eines globalen Ablasshandels für Industrieländer, die sich so von Umweltschutzverpflichtungen freikaufen könnten. Stattdessen bieten sie einen innovativen marktbasierter Mechanismus, mit Hilfe dessen finanzielle und technologische Ressourcen in Entwicklungsländer transferiert werden können. Anders als im Rahmen des Emissionshandels des Kyoto Protokolls sind die Emissionsreduktions-Kredite im Rahmen des CDM und JI mit realen and messbaren Emissionsverminderungen verbunden. Der Kauf „heisser Luft“, der keine direkten Minderungseffekte hat, wird durch die Implementierung von JI und CDM Projekten ausgeschlossen.

CDM sowie JI sind allerdings nicht nur innovative Instrumente zwischenstaatlicher Kooperation, [Rolle von Unternehmen und NGOs in CDM und JI] sondern eröffnen auch die Möglichkeit für Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen, aktiv an der Implementierung der Projekte teilzunehmen.

Die Mechanismen haben besonders bei Unternehmen in Industrieländern großes Interesse hervorgerufen. Die dortigen Regierungen verpflichten sich durch die Ratifizierung des Kyoto-Protokolls zu Emissionsreduktionen. Der überwiegende Teil dieser Reduzierung muss durch Emissionsvermeidung im eigenen Land erreicht werden (mindestens 50 Prozent auf Grundlage eines EU-Beschlusses). Allerdings sehen sich viele Staaten enormen politischen Problemen bei dieser Umsetzung ausgesetzt. Nach der Abschöpfung von Emissionsvermeidungen in politisch wenig sensiblen und wirtschaftlich nicht so zentralen Bereichen, sehen sich viele Industrieländer nun gezwungen, langfristige Umstrukturierungen ganzer Industriezweige in Angriff zu nehmen zu müssen – ein Unterfangen, welches Vorbereitung, Zeit und Geld kostet. Da die inkrementalen Kosten weiterer Emissionsminderung in vielen Industrieländern sehr viel höher als in vielen Entwicklungs- und Transitionsländern sind, bieten JI und CDM Möglichkeiten, kosteneffizient Vermeidungszertifikate zu erwerben. Mit anderen Worten, finanzielle Ressourcen zur Minderung von Emissionen haben ein größeres Grenzprodukt in Entwicklungs- und Transitionsländern. Regierungen und Unternehmen in Industrieländern haben somit ein starkes Interesse daran, diese zukünftigen verpflichtenden Reduktionen bereits heute durch eine Teilnahme an den CDM und JI Projekten abzugelten. Weiterhin eröffnet die Projektimplementierung auch ein potenziell profitables Geschäft für neu entstehende Wirtschaftszweige. [NGOs und individuelle Projektgestaltung] NGOs wiederum spielen in der konkreten Projektgestaltung auf der lokalen Ebene eine wichtige Rolle. Sie helfen, Projekte auf die konkreten örtlichen Bedürfnisse anzupassen und spielen damit eine oft wichtige Brückeninformation. Ganz sicher ist die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen, privaten und

zivilgesellschaftlichen Akteuren nicht selten konfliktreich und erhöht damit die Komplexität des Projektmechanismus.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass im Rahmen der JI/CDM Projektimplementierung eine Plattform für eine Vielzahl multisektoraler Kooperationen geschaffen wurden, die eine effektive Umsetzung des Kyoto-Protokoll befördern können.

4. Prinzipien der Zusammenarbeit in Netzwerken

Netzwerke sind keine Selbstläufer. Prozessmanagement und Umsetzung der Ergebnisse stellen Netzwerk-Manager oftmals vor komplexe Herausforderungen und Probleme. **[Leitbilder und Managementprinzipien für Netzwerke]** Welche Leitbilder und Managementprinzipien können aus dem Erfolg und Scheitern von Netzwerken destilliert werden?

Um Missverständnissen vorzubeugen: Netzwerke sind genuin politische Prozesse, die mit ihrer jeweiligen Eigenlogik und -dynamik nicht anhand standardisierter technokratischer Steuerungsinstrumente zum Erfolg geführt werden können. Sehr wohl lassen sich auf Basis der Erfahrungen der letzten Jahre allerdings einige zentrale Herausforderungen als auch potenzielle Lösungsansätze skizzieren: Vertrauen, Führung, Koordination und Einbindung sind vier zentrale Kriterien für den Erfolg oder Misserfolg der Zusammenarbeit in Netzwerken, die in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit verlangen. Überdies ist die Frage der Legitimität von Netzwerken von zentraler Bedeutung – und verlangt entsprechende Beachtung.

4.1 Vertrauen schaffen – Brücken bilden

Viele Praktiker betrachten einen Mangel an Vertrauen und wechselseitige Fehleinschätzungen als zentrale Hindernisse für erfolgreiche Kooperation in Netzwerken. Eine wichtige Herausforderung ist es daher, wie es ein erfahrener Praktiker formuliert hat, „Stereotypen und Vorurteile gegenüber den anderen Akteuren“ zu überwinden (Nelson 2001: 35). **[Vorurteile abbauen]** Dies ist nicht weiter verwunderlich, wenn man die oft belasteten Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren in Betracht zieht. Bereits bei Beteiligten aus demselben Sektor herrscht oft Misstrauen und Konkurrenzdenken vor – etwa zwischen Unternehmen, die im direkten Wettbewerb miteinander stehen, oder verschiedenen internationalen Organisationen (wie etwa verschiedenen UN-Unterorganisationen sowie der Weltbank) die sich das Terrain der Armutsbekämpfung streitig machen. Noch stärker ausgeprägt ist das Misstrauen über Sektorgrenzen hinweg, oft Resultat lang anhaltender antagonistischer

Beziehungen und divergierender Interessen zwischen Zivilgesellschaft, Unternehmen, Regierungen und internationalen Organisationen.

Viele Nicht-Regierungsorganisationen etwa sehen im Global Compact den Ausverkauf der Vereinten Nationen an die Interessen multinationaler Konzerne – ein billiges „blue-washing“ der unter Beschuss geratenen Images großer Unternehmen ohne wirkliche Gegenleistungen von Seiten des Wirtschaftssektors. Viele Unternehmen sehen im Gegenzug in vielen Nicht-Regierungsorganisationen reine Unruhestifter, mit denen keine konstruktive Zusammenarbeit möglich ist.

Wie gehen Netzwerke mit dieser Herausforderung um? **[Vertrauen aufbauen]** Eine im Auftrag der Generalversammlung der Vereinten Nationen vorgenommene Befragung von Netzwerkakteuren betont die Notwendigkeit, „trotz enormer Transaktionskosten umfangreiche Konsultationen zu initiieren, um die verschiedenen Motive, Anreizmuster, Zeitrahmen, Ziele, Verhaltensmuster, Kulturen, Sprachen und Stile der anderen Akteure verstehen zu lernen. Die Einigung auf gemeinsame Kommunikationskanäle sowie Konfliktresolutionsmechanismen wurde ebenfalls als herausragend wichtig anerkannt.“ (Nelson 2001: 40).

Die Global Reporting Initiative etwa hat diese Empfehlungen ernst genommen und im frühen Aufbaustadium signifikante Ressourcen auf Konsultationsprozesse und Informationsaustausch verwendet. Öffentliche Konferenzen und Workshops waren ein zentrales Element dieser Strategie, mit der die verschiedenen Akteure zunächst an einen Tisch gebracht wurden ohne dabei zunächst Vorbedingungen zu stellen. Der gemeinsame Diskussionsprozess hat im Laufe der Zeit ausreichend Potenzial für eine sektorenübergreifende Zusammenarbeit geschaffen.

So wichtig der kontinuierliche Aufbau von Vertrauen zwischen den Teilnehmern im Anfangsstadium ist, so zentral ist es ebenfalls, diese Prozessanstrengungen mit einer starken Ergebnisergebnisorientierung zu verbinden – ein oft schwieriger Balanceakt. Viele Netzwerke haben es in diesem Zusammenhang als nützlich empfunden, konkrete Meilensteine im Rahmen eines gemeinsamen Arbeitsplanes zu entwickeln, wie etwa im Falle der Global Alliance on Vaccines and Immunization. **[Hilfreich: Konkrete Meilensteine]** Auch helfen einige vergleichsweise leicht zu erreichende Erfolgserlebnisse, um gerade in der Anfangsphase eines Netzwerkes den enormen Anstrengungen auf Konsultationsebene erste konkrete Ergebnisse gegenüberstellen zu können. In anderen Fällen kann eine anfangs festgelegte Zeitbegrenzung die Ergebnisorientierung eines Netzwerkes fördern. Die Arbeit der World Commission on Dams (WCD) etwa war von Beginn an auf zwei Jahre begrenzt mit einem entsprechend klarem Mandat, durch umfangreiche und gezielte Konsultationen einen Abschlußbericht zu produzieren. Die zeitliche Begrenzung erwies sich bei allen Vorteilen als zweischneidiges Schwert, insbesondere da den Bemühungen zur Umsetzung der von der WCD erarbeiteten Standards.

Denn durch die Auflösung des Sekretariats muss die Nachfolgeorganisation der Kommission nun ohne eine feste institutionelle Basis sowie ohne einige der zentralen Mitarbeiter auskommen, die maßgeblich zum Erfolg der WCD beigetragen haben.

4.2 Verantwortung übernehmen – Führung leisten

Auch wenn Netzwerke oft lose gekoppelt und dezentral organisiert sind, ist Führung ein zentraler Faktor für den Erfolg (oder Misserfolg) von Netzwerken. Führung darf hier jedoch nicht im Sinne absoluter Ausübung von Macht und Einfluss verstanden, sondern sollte im Sinne von politischen und sozialen „entrepreneurship“ begriffen werden: **[Politisches und soziales Entrepreneurship]** Netzwerke markieren eine Abkehr vom business as usual und verlangen den Mut zu Experimenten. Eine erfolgreiche Kooperation in Netzwerken voranzutreiben verlangt, etablierte und selten hinterfragte Prinzipien über Bord zu werfen, Überzeugungsarbeit für neue Formen der Zusammenarbeit gegen Misstrauen und Besitzstandsdenken in der eigenen Organisation zu leisten, Arbeitsprozesse neu zu organisieren sowie eine Vielzahl von Ressourcen zu mobilisieren. Ein wichtiger Aspekt von Führungsverantwortung ist zudem das Management von Erwartungen, sowohl innerhalb eines Netzwerkes, d.h. beispielsweise zu den Rollen verschiedener Teilnehmer, als auch extern, wenn gefragt wird, was Partnerschaften und Netzwerke realistischweise leisten können.

Die Generaldirektorin der Weltgesundheitsorganisation (WHO), Gro Harlem Brundtlandt, hat im Fall der Global Alliance for Vaccines and Immunization eine Führungsrolle sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch im Netzwerk selbst übernommen und ist eine der einflussreichsten Verfechterinnen neuer Formen der Kooperation zwischen internationalen Organisationen, Stiftungen, Nicht-Regierungsorganisationen und der Privatwirtschaft.

Die Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) hat im Fall der Global Reporting Initiative eine klare Führungsrolle übernommen und den Ausbau der Initiative behutsam vorangetrieben. Dabei haben es die CERES-Verantwortlichen sehr geschickt verstanden, das Netzwerk sukzessive zu erweitern und neue Partner, allen voran internationale Organisationen wie UNEP und später den Global Compact der UN, mit ins Boot zu holen.

Zu den zentralen Führungsaufgaben in Netzwerken gehört es, etablierte Loyalitäten in Organisationen aufzubrechen, um neuen Formen der Kooperation Raum zu verschaffen. Das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) etwa war lange Zeit ausschließlich in regionale bzw. länderfokussierte Zuständigkeiten gegliedert. **[Raum schaffen für neue Wege]** Seit wenigen Jahren versucht sich UNDP als zentraler Akteur in Partnerschaften mit Regierungen, NGOs und der Wirtschaft zu positionieren, die thematisch quer zu etablierten

regionalen Zuständigkeiten liegen. Um dieses Problem anzugehen, setzte UNDP-Chef Mark Malloch Brown die Direktoren der Regionalbüros als Verantwortliche, sogenannte „champions“, für einzelne querliegende Themenbereiche wie z. B. Energie, Umwelt, oder HIV/AIDS-Bekämpfung ein. Sicherlich ist dies nur ein erster Schritt auf einem langen Reformweg für die traditionsreiche Organisation, allerdings ein klares Zeichen für den ersten Versuch, den Umbau einer festgefahrenen Organisation für neue Aufgaben voranzutreiben.

So zentral Führungsanstrengungen einzelner Teilnehmer für den Erfolg eines Netzwerkes sind, so wichtig ist es, dass sich Netzwerke nicht in die volle Abhängigkeit einzelner Akteure – Personen als auch Institutionen – begeben. Dies trifft auch auf die Finanzierung zu. Die Konzentration auf eine einzige Finanzierungsquelle kann neben einer mittel- und langfristig unzureichenden finanziellen Basis auch negative Auswirkungen auf die Außenwirkung und Legitimität haben. **[Finanzierung diversifizieren]** Die Global Mining Initiative etwa verlässt sich allein auf Mittel aus der Privatwirtschaft, was Kritiker als Zeichen für eine unzureichende Unabhängigkeit bewertet haben. Erfolgreiche Netzwerke verlassen sich auf eine diversifizierte Finanzierungsstruktur, wie etwa die World Commission on Dams, die sich aus öffentlichen Mitteln von Staaten und internationale Organisationen, Stiftungsgeldern sowie Beiträgen aus der Privatwirtschaft finanzierte.

4.3 Schnittstellen bilden – Koordination ermöglichen

Eine weitere zentrale Managementaufgabe in Netzwerken ist die Koordination der Innen- und Außenbeziehungen der beteiligten Akteure. Angesichts oft weitgespannter und in ständiger Veränderung befindlicher Netzwerkstrukturen ist ein solches Schnittstellenmanagement eine komplexe Herausforderung, das neue Qualifikationsmuster sowie ein Umdenken über Selbstbild und Rolle vor allem von Staaten und internationalen Organisationen, aber auch Unternehmen und NGOs voraussetzt. **[Neues Schnittstellenmanagement fördern]** Erfolgreiches Schnittstellenmanagement besteht vor allem daraus, zwischen höchst verschiedenen Organisationskulturen zu vermitteln.

Bei einigen Netzwerken kommt einem unabhängigen Sekretariat die Rolle des Schnittstellenmanagements zu – die World Commission on Dams etwa verfügte über ein eigenes Sekretariat in Kapstadt, das die weltweiten Aktivitäten koordinierte. Trotz der neuen technologischen Möglichkeiten durch Internet und Email stand das Sekretariat vor großen logistischen Herausforderungen, die Aktivitäten einer höchst diversen Gruppe von Beteiligten abzustimmen – von den inhaltlichen Herausforderungen, Gegner und Befürworter großer Dammbauprojekten zusammenzubringen einmal abgesehen. **[Die wichtige Rolle unabhängiger Sekretariate]** Bei manchen Netzwerken übernehmen etablierte

Organisationen gerade in der Anfangsphase die Sekretariatsfunktion. Dies hat den Vorteil, auf eine bestehende Infrastruktur zurückgreifen zu können. Die Global Reporting Initiative etwa ist bislang bei CERES in Boston angesiedelt, wird aber innerhalb des nächsten Jahres ein eigenes Sekretariat erhalten, was für die Unabhängigkeit der Arbeit zentral sein wird.

Internationale Organisationen können aufgrund ihrer Reichweite zentrale Rollen beim Schnittstellenmanagement spielen. Für viele internationale Organisationen bedeutet dies jedoch eine interne Neuorganisation, veränderte Mitarbeiterqualifikation sowie intensiviere Kooperation mit anderen internationalen Organisationen sowie der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft – Themen, die an späterer Stelle noch einmal aufgegriffen werden.

Ein Beispiel für verpasste Koordinationsanstrengungen liefern die internationalen Bemühungen im Kampf gegen AIDS. UNAIDS, die für diesen spezifischen Zweck geschaffene Koordinationsorganisation innerhalb der Vereinten Nationen, konnte sich nicht erfolgreich als Schnittstellenmanager etablieren. Die Konkurrenz um knappe finanzielle Ressourcen zwischen den UN-Unterorganisationen stellte sich als unüberwindbare Hürde heraus. Als im Frühjahr 2001 neue Mittel für die globale AIDS-Bekämpfung in Aussicht gestellt wurden, bemerkte ein Beobachter des UN-Prozesses: „They are sort of like sharks when there's blood in the water... There is money in the air.“ (De Young 2001: A01)

Auch Staaten haben in der Vergangenheit wichtige Unterstützungsfunktionen in Netzwerken übernommen – und sahen sich damit zwangsläufig einem beträchtlichen Anpassungsdruck ausgesetzt. Im Zuge der zunehmenden Konzentration auf „globale öffentliche Güter“ wie die Bekämpfung von Krankheiten und Klimawandel, welche quer zu etablierten Länderzuständigkeiten in Entwicklungshilfeministerien liegen, hat etwa die französische Entwicklungshilfeagentur Agence française de développement Anstrengungen in Richtung einer Restrukturierung zur stärkeren Berücksichtigung querliegender funktionaler Bereiche unternommen. Zusätzliche Anstrengungen, um die Bemühungen verschiedener Ressorts wie etwa Wirtschaft, Gesundheit und Äußeres in bestimmten Bereichen zu bündeln, stehen in vielen Staaten ebenfalls noch aus.

4.4 Akteure einbinden – Kooperation wagen

Eine breite und repräsentative Einbindung aller relevanten Akteure ist ein wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Netzwerken – eine Bedingung, die aufgrund von Macht- und Zugangsungleichgewichten nicht immer gegeben ist. **[Breite Einbindung ist von zentraler Bedeutung]** Insbesondere der ungleiche Zugang zu globalen Politiknetzwerken hat auf mehreren Seiten für Misstrauen und Kritik an Netzwerken gesorgt.

- Misstrauen auf Seiten vieler Akteure aus Entwicklungsländern, die „global governance“ als einen durch Industrieländer bestimmten Diskurs sehen, der Entwicklungsländern wenig Chancen zur Beteiligung liefert bzw. Gefahr läuft, die ohnehin schwache Stimme der Entwicklungsländer zugunsten von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren weiter zu unterlaufen.
- Misstrauen vieler kritischer Vertreter aus den Industrieländern, die auf die „Machtblindheit“ des Netzwerk-Ansatzes hinweisen.
- Misstrauen der Vertreter nationaler Institutionen (wie etwa aus Parlamenten oder Regierungen), die sich von Netzwerken übergangen fühlen.

Insbesondere die mangelnde Einbindung von Akteuren aus Entwicklungsländern sowie die ungenügende Rückbindung an nationale Entscheidungsprozesse sind zentrale Probleme, auf die bislang nur wenige Netzwerke gute Antworten gefunden haben. [Entwicklungsländer sind chronisch unterrepräsentiert] Drei Prinzipien sollten die Reaktionen auf diese Herausforderungen der Einbindung prägen:

Erstens: Für den Initiator eines Netzwerkes gilt es, die volle Breite von Akteuren einzubeziehen. Im Falle des von den Vereinten Nationen initiierten Global Compact etwa sollten nicht nur die „üblichen Verdächtigen“ aus der Welt multinationaler Unternehmen, sondern vor allem auch kleinere und mittlere Unternehmen aus Entwicklungsländern eingebunden werden. [Kleine Akteure fördern] Im Falle der lokalen Umsetzung von Global Compact Initiativen in Brasilien ist dies bereits gelungen, und sollte als Vorbild für eine Reform des Global Compact dienen.

Zweitens: „Capacity-building“ sollte darauf abzielen, Akteuren aus Entwicklungsländern zu helfen, sich die Ressourcen für die Teilnahme an Netzwerken zu verschaffen. [Chancengleichheit herstellen] Sowohl materielle als auch ideelle Unterstützung beim Wissenstransfer sollten Bestandteile einer solchen Strategie sein.

Drittens: Die Verankerung in nationalen und lokalen Politikdebatten sowie die Integration in bestehende Entscheidungsmechanismen durch die Beteiligung von Parlamentariern und Regierungsvertretern muss gewährleistet sein. Das Beispiel der World Commission on Dams (WCD) zeigt, wie wichtig es ist, Staatenvertreter frühzeitig einzubinden. [Verankerung in nationalen und lokalen Politikdebatten fördern] Die WCD versäumte es, vor den ersten Konsultationen in Indien Vertreter der dortigen Regierung ausgiebig zu konsultieren, welche dann versuchte, die lokalen Gespräche zu unterbinden. Die indische Regierung hatte die WCD als Instrument der in der Kommission prominent vertretenen indischen Dammbaukritiker wahrgenommen.

4.5 Legitimation: Akteure, Prozess, Resultate

Netzwerke können neue politische Beteiligungsmöglichkeiten an transnationalen Politikprozessen schaffen und angesichts des Fehlens direkt-demokratischer Strukturen jenseits des Nationalstaats Partizipation und Transparenz verbessern. Globale Politiknetzwerke sind zwar kein Wundermittel für die Legitimationsdefizite des Regierens im Zeitalter der Globalisierung, jedoch leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung innovativer Partizipationsformen jenseits der Altherren-Diplomatie in den Hinterzimmerclubs von G7/G8 und einigen internationalen Organisationen. Dabei gilt es Dreierlei zu berücksichtigen:

Zum einen können Netzwerke nur so transparent und verantwortlich sein wie die Beteiligten. Bemühungen, Transparenz und Legitimität herzustellen bzw. zu verbessern muss daher mit den jeweiligen Akteuren beginnen. Verhaltenskodices können hier eine wichtige Rolle spielen.

Weiterhin bedürfen Netzwerke großer Investitionen in Prozessstandards. Bisher gibt es nur wenige akzeptierte Normen, die Netzwerkprozesse allgemein auszeichnen. Staaten und internationale Organisationen werden in diesem Zusammenhang Mindeststandards entwickeln müssen, die als Entscheidungshilfen für ihre eigene Beteiligung an Netzwerken dienen sollten. **[Mindeststandards für Netzwerkakteure]** Solche Prozessstandards sollten sich generell an übergeordneten Zielen wie Transparenz und Subsidiarität orientieren. Dazu gehören auch die Formulierung gemeinsamer Ziele sowie „terms of engagement“.

Zudem sind Evaluierung und Rückbindung der Ergebnisse an Institutionen zentral für die Qualität der Arbeitsergebnisse. **[Unabhängige Evaluierung und öffentliche Debatte]** Eine wichtige Rolle spielt hier die ex post-Legitimierung der Ergebnisse von Netzwerken zum einen durch eine unabhängige Evaluation sowie eine breite öffentliche Debatte der Ergebnisse (wie geschehen im Fall der World Commission on Dams), und zum anderen durch die Rückbindung der Ergebnisse an bestehende Institutionen – etwa durch die Übernahme von Regelungsvorschlägen durch internationalen Organisationen, Unternehmen und NGOs oder die Diskussion der Ergebnisse in Parlamenten. Dies ist von besonderer Bedeutung bei Verhandlungsnetzwerken.

5. Kooperation in Netzwerken: Eine Agenda für die Zukunft

Die deutsche Regierung sowie deutsche Stiftungen, NGOs und Unternehmen haben bereits erste Erfahrungen mit globalen Politiknetzwerken gemacht. Einige Beispiele illustrieren dieses Engagement. So haben sich deutsche Organisationen aktiv an der Arbeit der World Commission on Dams beteiligt. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) unterstützt die Rugmark-Initiative sowie eine Vielzahl öffentlich-privater Partnerschaften in der Entwicklungszusammenarbeit. [Deutsche Institutionen sind aktive Netzwerkakteure] International tätige deutsche Unternehmen signalisieren großes Interesse an Initiativen zur sozialen Verantwortung wie etwa im Rahmen des Global Compact. Deutschland – so Außenminister Fischer – unterstützt die Bemühungen, „die wachsende Zahl internationaler Akteure für die Ziele der Vereinten Nationen zu nutzen. Wir haben diesen Ansatz in den letzten zwei Jahren mit einer Resolution zu globalen Partnerschaften unterstützt, die eine stärkere Einbeziehung von Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft in die VN-Arbeit vorsieht.“ (Fischer 2002). Diese Resolution zu globalen Partnerschaften wurde von der deutschen Delegation in die Generalversammlung eingebracht und dort Ende 2001 verabschiedet.

Globale Politiknetzwerke sind Experimentierfelder für neue Wege der Kooperation jenseits etablierter Denk- und Handlungsmuster. Sie zeugen von einer neuen Dynamik im Verhältnis von öffentlichem Sektor, Zivilgesellschaft und Wirtschaft im globalen politischen System – eine Dynamik, die es aus deutscher Sicht in den nächsten Jahren konsequent zu nutzen und weiterzuentwickeln gilt. Globale Politiknetzwerke bieten eine attraktive Perspektive für einen deutschen Beitrag zur Stärkung von „global governance“. Sie bieten kreative Lösungsansätze für die komplexen Probleme globaler Steuerung. Netzwerke erfordern aber auch das Überdenken hergebrachter Verhaltensmuster und die Reform bestehender institutioneller Strukturen – auf Seiten aller Beteiligten. Wie sollten deutsche Institutionen in der Zukunft mit diesen Herausforderungen umgehen? Was sind zentrale Elemente einer Reformagenda?

5.1 Globale Politiknetzwerke fördern

Bestehende Netzwerke, wie z.B. die Roll Back Malaria Initiative oder die Global Reporting Initiative, sollten von deutscher Seite stärker unterstützt und genutzt werden. Dies schließt finanzielle Hilfe zwar ein, sollte sich aber nicht darauf beschränken. Politische Unterstützung sowie die aktive Beteiligung deutscher Institutionen an globalen Politiknetzwerken sind in vielerlei Hinsicht wichtigere

Beiträge. **[Deutsche Institutionen in Netzwerke stärker einbringen]** Dies gilt für die deutsche Politik ebenso wie deutsche Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen wie Stiftungen und NGOs.

Weiterhin sollten Regierung und Parlament die Reform der Vereinten Nationen und der multilateralen Entwicklungsbanken weiter vorantreiben, und ein stärkeres Engagement der Organisationen in Netzwerken und die dafür notwendigen Organisationsreformen einfordern. Der Rio-Prozess und das World Summit on Sustainable Development in Johannesburg im September 2002 haben eindeutig die Relevanz neuer Netzwerkansätze für die Arbeit internationaler Organisationen aufgezeigt. **[Internationale Organisationen reformieren]** Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass Regierungen und die internationalen Bürokratien bisher nicht ausreichend auf die neue Arbeit in Netzwerken und Partnerschaften vorbereitet ist. Ähnliches gilt für die weitere Entwicklung der Global Compact-Initiative des Generalsekretärs der Vereinten Nationen. Die Initiative sollte weiterhin von deutscher Seite – einschließlich der NGOs – unterstützt aber auch kritisch begleitet werden. Die deutsche Politik sollte gleichzeitig darauf drängen, die Initiative weiter für zivilgesellschaftliche Akteure zu öffnen und die Transparenz der Arbeit zu verbessern.

Es ist weiterhin wahrscheinlich, dass in der Zukunft neue Formen der Kooperation auch im sich wandelnden Bereich der Sicherheitspolitik eine größere Rolle spielen werden, da – so Gerhard Schröder beim Weltwirtschaftsforum 2002 in New York – ein „umfassend angelegter Sicherheitsbegriff, der Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft zusammenbringt, die richtige Antwort auf die Herausforderungen ist.“ (Schröder 2002) Auch hier ist Initiative gefragt, um diesen neuen, übergreifenden Sicherheitsbegriff in internationale Debatten einzubringen und entsprechende Schlussfolgerungen für die Praxis zu ziehen.

5.2 Kooperation als Lernmodell: Eine Praxisagenda

Um Netzwerke in der Zukunft besser nutzen und ihr volles Potenzial ausschöpfen zu können, müssen sich Regierungen, internationale Organisationen, NGOs und Unternehmen einer extensiven Reformagenda stellen. Einige zentrale Elemente dieser Reformagenda, der sich auch deutsche Organisationen nicht werden entziehen können, helfen den Rahmen des Unterfangens zu veranschaulichen.

Ein Wandel der Organisationskultur ist zentrales Element einer Reformagenda. Heute sind neue Schnittstellenkompetenzen gefragt: **[Eine neue Organisationskultur]** Akteure in Netzwerken müssen zwischen verschiedenen Sektoren und Akteursgruppen (Staaten, Unternehmen, NGOs) auf verschiedenen Ebenen (lokal, national, regional, global) vermitteln und

Koalitionen bilden können. Intern können Organisationen Wandel und Lernen durch folgende Maßnahmen vorantreiben:

- Neue Modelle von Karriereplanung, welche nicht allein den langjährigen Verbleib in einer Organisation belohnen, sondern den Wechsel zwischen verschiedenen Organisationen und Sektoren ermöglichen und fördern.
- Aus- und Weiterbildungsprogramme, die den sich wandelnden Herausforderungen der Kooperation mit anderen Akteuren auch aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft Rechnung tragen.
- Flachere Hierarchien, neue Formen des Wissensmanagement sowie größere Transparenz.
- Ressortübergreifende Strategien der Programmplanung und Budgetierung, bessere Koordination, zu einer besseren Zusammenarbeit zwischen einzelnen Organisationen zu gelangen, um unnötige Duplizierungen von Aufgaben zu vermeiden.

„Von außen“ können vor allem drei Institutionen Unterstützung beim Organisationswandel leisten.

[Wandel von außen fördern]

- Stiftungen: Stiftungen können den Aufbau von Lernnetzwerken fördern und politisches Risikokapital bereitstellen, um neue Ideen zu fördern.
- Think Tanks: Als Knotenpunkt des Lernnetzwerkes kann ein governance-Think Tank einen wichtigen Beitrag zur Vernetzung von Praktikern und der Vermittlung zwischen Theorie, Praxis und Öffentlichkeit leisten.
- Governance-Hochschule: Eine praxisorientierte Governance-Hochschule kann Schnittstellenkompetenzen vermitteln – sowohl im Rahmen eines governance-Graduiertenprogramms als auch durch Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte.

In diesem Sinne geht es um die konsequente Förderung von Netzwerken als Lernmodell. Der Austausch von Erfahrungen und „best practices“ in einem Lernnetzwerk kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Eine von der UN-Generalversammlung in Auftrag gegebene Untersuchung betont die Notwendigkeit des besseren „Informationsaustausches und der Entwicklung neuer partizipativer Lernansätze, um einen entsprechenden Austausch zu „best practices“, gerade auch von der nationalen Ebene, zu gewährleisten [...] Viele der Befragten wiesen zudem darauf hin, dass es der Bildung neuer Lernnetzwerke bedürfe. Weiterhin wurde betont, dass intensivere sektorenübergreifende Dialoge von großer Bedeutung seien, die beispielsweise mit Hilfe neuer Kommunikationstechnologien wie dem Internet befördert werden könnten.“ (Nelson 2001: 14)

5.3 Erweiterung des Blicks und der Debatten

Globale Politiknetzwerke können einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung der Globalisierung leisten. Sie ergänzen und stärken bestehende Formen politischen Handelns im Nationalstaat und in internationalen Organisationen.

[Netzwerke zur nachhaltigen Gestaltung der Globalisierung]

Die Erfahrungen globaler Politiknetzwerke sollten zu einer Erweiterung des Blicks für neue Formen der Zusammenarbeit in der deutschen Außenpolitik beitragen. Wie Joschka Fischer treffend feststellte, kann eine „multilateral orientierte Außenpolitik, die dem hohen Grad politischer und wirtschaftlicher Verflechtung unseres Landes gerecht wird, [...] nur dann dauerhaft gelingen, wenn sie von einem breiten Konsens getragen wird. Interesse, Verständnis und Unterstützung der Bevölkerung für eine solche Außenpolitik, die über den eigenen Tellerrand hinausschaut und nicht auf kurzfristige Schlagzeilen, sondern auf langfristige Strukturbildung setzt, sind aber nicht selbstverständlich“ (Fischer 2002) **[Eine neue deutsche Außenpolitik ist gefragt]** Dieser Konsens kann nicht politisch verordnet werden, sondern nur Resultat engagierter politischer und gesellschaftlicher Debatten jenseits der nicht hinterfragten Gewissheiten des „business as usual“ sein. Bislang suchen Entscheidungsträger aus Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft nur selten über erstarrte Rituale wie Runde Tische mit vorgefertigten Drehbuch hinaus einen wirklichen Austausch.

Weiterhin sollten Netzwerke auch neue Impulse für die Reform europäischen Regierens geben. Neue Formen der Kooperation in Netzwerken bieten auch Leitbilder für die Reform des Regierens in der Europäischen Union etwa im Gefolge der Debatte um das umstrittene Weißbuch der EU-Kommission zu „Governance in the European Union“. **[Netzwerke als Impulse für die Reform europäischer Politik]** Im oft sehr unverbindlich gehaltenen Weißbuch hat die Union das Potenzial multisektoraler Netzwerke für den europäischen Integrationsprozess erkannt. Netzwerke „bieten eine neuartige Basis für den fortschreitenden europäischen Integrationsprozess und helfen zudem dabei, Brücken zwischen den EU-Beitrittskandidaten und der Welt zu bilden. Sie dienen auch als Multiplikatoren, mit deren Hilfe europäische Themen in das Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit gebracht werden können.“ (Europäische Kommission 2001: 18) Aus diesem Grund hat sich die Kommission auch entschlossen, bis zum Ende des Jahres 2002 einen systematischen und proaktiven Ansatz zum Umgang mit sektorenübergreifenden Kooperationsformen zu entwickeln, um deren Möglichkeiten besser nutzen und Schwächen adäquat bearbeiten zu können.

Angesichts des ebenfalls steigenden innenpolitischen Problemdrucks können neue Formen der Kooperation ebenfalls Impulse für politische und gesellschaftliche Reformen liefern. Niklas Luhmann beobachtete vor einigen

Jahren treffend: „Wenn von Politik die Rede ist, tritt fast ausschließlich der Staat in den Blick.“ (Luhmann 2000: 189) Diese Einengung verstellt den Blick auf kreative Antworten auf die zentralen politischen Herausforderungen im Zeichen von Globalisierung und Interdependenz. Die Erfahrung globaler Politiknetzwerke kann auch hier zur Erweiterung des Blickes beitragen. Es gilt, diese Erfahrungen auch für Deutschland zu nutzen und neue Formen der Kooperation in (globalen) Politiknetzwerken als Experimentierfelder voranzutreiben.

6. Literaturverzeichnis

Annan, Kofi A. *We the Peoples. The Role of the United Nations in the 21st Century*. New York: United Nations, 2000.

Berne Declaration. „NGOs protest against World Bank position on World Dams report.“ Press Release. 20.3.2001.

Brundtland, Gro Harlem. Speech of the Director-General of the WHO to the 51st World Health Assembly Geneva, 13. Mai 1998 (www.malaria.org/SPEECH.HTM).

De Young, Karen. „Global AIDS Strategy Might Prove Elusive.“ *The Washington Post* 23. April 2001.

European Commission. *European Governance: A White Paper* (COM (2001) 428final). Brussels, 2001.

Fischer, Joschka. Rede von Bundesaußenminister Fischer anlässlich des Festakts „50 Jahre Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen“ am 19. März 2002 in Berlin.

Granovetter, Mark. „Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness“. *American Journal of Sociology* 91 (November). 481-510.

Ischinger, Wolfgang. Rede vor dem fünften „Forum Globale Fragen“ am 25.06.2001 im Auswärtigen Amt.

Luhmann, Niklas. *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt, 2000.

Mandel, Robert. *Armies without States. The Privatization of Security*. London, 2002.

Nelson, Jane. *Cooperation Between the United Nations and all Relevant Partners, in Particular the Private Sector*. Report of the Secretary-General A56/323. New York, 2001.

Reinicke, Wolfgang H./ Francis M. Deng./ Jan Martin Witte/ Thorsten Benner. Critical Choices. *The United Nations, Networks, and the Future of Global Governance*. Ottawa, 2000. Siehe auch www.globalpublicpolicy.net

Schröder, Gerhard. Rede von Bundeskanzler Gerhard Schröder beim Siemens Forum „Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement „Unternehmerischer Nutzen“. München, 3. April 2001.

Schröder, Gerhard. Rede von Bundeskanzler Gerhard Schröder beim Weltwirtschaftsforum 2002 in New York am 1. Februar 2002.

Streeck, Wolfgang. „Die Bürgergesellschaft als Lernzielkatalog.“ *Die Mitbestimmung* 6/2000. 29.

The World Bank Group. "World Bank Welcomes Commission on Dams Report."
Press Release 2001/119/S. 16. November 2000
(<http://lnweb18.worldbank.org/news/pressrelease.nsf/673fa6c5a2d50a67852565e200692a79/0e6c259f570f3370852569990048265f?OpenDocument>)

World Commission on Dams. *Dams and Development: A New Framework for Decision-Making*. London, 2000.