

**Weltbankberichte, Millenniumdeklaration, Millenniums-  
Entwicklungsziele, Aktionsprogramm 2015 der BRD,  
UNDP-Report**

**Neues Paradigma und „Integriertes Management“ der  
Entwicklungszusammenarbeit  
(Fallbeispiel Südafrika)**

**Paul Drechsel**

**2003**

## **Millenniumdeklaration und Millenniumsziele**

Im September 2000 verabschiedeten die Vereinten Nationen (UN) die 'Millennium Declaration' (Resolution 55/2) und die „Millennium Goals“. Die Millenniumsdeklaration kommt in ihrer Themenvielfalt und Zielen einer Neufassung der Menschenrechte gleich. Im Mittelpunkt stehen umfassende Lebenswerte für alle Menschen in einer globalisierten Welt. Im folgenden eine Auflistung der wichtigsten Wertebereiche (Eine Kurzfassung der Millenniumsdeklaration findet sich in Anhang 1):

- 1) Global Values and principles
- 2) Fundamental values
- 3) Peace, security and disarmament
- 4) Development and poverty eradication
- 5) Protecting our common environment
- 6) Human rights, democracy, governance
- 7) Protecting the vulnerable
- 8) Needs of Africa
- 9) Strengthening the United Nations

Die Millenniumsziele sind (Eine vollständige Liste der Millenniumsziele befindet sich in Anhang 2):

- Eradicate extreme poverty and hunger
- Achieve universal primary education
- Promote gender equality and empower women
- Reduce child mortality
- Improve maternal health
- Combat HIV/AIDS, malaria, and other diseases
- Ensure environmental sustainability
- Develop a global partnership for development.

Die Staats- und Regierungschefs haben sich Anfang September 2000 verpflichtet, den Anteil der extremen Armen (pro Tag \$1 Dollar) bis zum Jahr 2015 um die Hälfte zu reduzieren. Im Sektor Bildung eine umfassende Verringerung der Analphabetenrate zu erreichen, im Gesundheitssektor die Müttersterblichkeit und die Sterblichkeit von Kindern unter fünf Jahren zu verringern sowie die Ausbreitung von HIV/Aids eingedämmt werden. Die Verantwortung zur Erreichung dieser Ziele liegt hierbei nicht nur bei der Politik, sondern auch bei der Zivilgesellschaft und dem Privatsektor. Dabei wird deutlich gemacht, dass Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Gute Regierungsführung ('Good Governance'), die Mitsprache der Bürger und eine freie Presse wichtige Bestandteile zur Erreichung dieser Ziele sind.

Die Bundesregierung Deutschland war die erste – im April 2001 – die diese Verpflichtungen konkretisiert und ein nationales „Aktionsprogramm 2015“ verabschiedet hat.

### **Weltbankberichte 2003**

Im Jahr 2003 publiziert die Weltbank eine Reihe von Berichten zum 'State of the Art' relevanter Themenbereiche der Millenniumdeklaration: „Making Services Work for Poor People - „Breaking the Conflict Trap“ - “Land Policies for Growth and Poverty Reduction”

### **Weltbankbericht „Making Services Work for Poor People (2003).**

Auch hier möchten wir nur die untersuchten Bereiche auflisten und verweisen für detaillierte Erläuterungen auf Anhang 3.

- Kap. 1: Warum Dienstleistungen für Arme oft versagen ...aber sie können funktionieren.
- Kap. 2: Regierungen sollten dazu beitragen, dass Dienstleistungen gute Resultate erbringen.
- Kap. 3: Rahmenbedingungen für die Bereitstellung von Dienstleistungen.
- Kap. 4: Verhältnis von Klienten (Clients) und Dienstleistungsanbieter (Providers).
- Kap. 5: Verhältnis Politiker (Policy Makers) und Bürger/Kunden (Clients).
- Kap. 6: Verhältnis Politiker (Policy Makers) und Dienstleistungsanbieter (Providers).
- Kap. 7: Allgemeine Bildungsangebote.
- Kap. 8: Dienstleistungen für Gesundheit und Ernährung.
- Kap.9: Dienstleistungen in bezug auf Trinkwasser, sanitäre Einrichtungen und Elektrizität.
- Kap. 10: Budgets, Dezentralisierung, Leistungsprofil des öffentlichen Sektors im Hinblick auf effektive Dienstleistungsangebote.
- Kap. 11: Donors und Reformen im Dienstleistungssektor.

Insgesamt handelt es sich bei diesem Bericht um eine enorme Fleißarbeit. Man erfährt viel, wo und wie Verbesserungen gelingen, und man erfährt noch mehr, wo sie nicht gelingen. Es wird kein genereller Lösungsweg vorgeschlagen, da die Autoren konstatieren, das es keinen ‚Königsweg der EZ‘ gibt. Ausgespart bleiben im Weltbankbericht Finanzdienstleistungen, Landwirtschaft und soziale Sicherungssysteme, die eine wesentliche Voraussetzung zur Gewährleistung von sozialen Grunddiensten sind. Noch gravierender ist der Mangel an Vorschlägen, wie die Privatwirtschaft und Unternehmen gefördert und für die Erreichung der Millenniumsziele eingebunden werden können. Ohne Produktion und produktive Beschäftigung werden die Armen wohl nie die Armut überwinden können. Der Zugang zu Produktionsmittel – Eigentumsrechte – ist ebenfalls ausgeblendet, ebenso Probleme des Marktzugangs – u.a. Exportvermarktung; dies gilt gleichfalls für GATT und WTO.

### **Weltbankbericht: „Breaking the Conflict Trap“ (2003)**

Dieser Bericht der Weltbank zu den weltweiten Konflikten entspricht der wohl umfassendsten Analyse, die gegenwärtig zu dieser Thematik vorliegt. Wir möchten aus der Fülle der Daten und Erwägungen an dieser Stelle nur auf zwei relevante Aspekte aufmerksam machen.

1. Die Autoren des Berichts stellen einen Übergang von Nicht-Demokratie mit gewaltsamen Konflikten zur Demokratie ohne kriegerische Konflikte fest, der mit einem Wert des Bruttosozialprodukts (BSP) von \$750 korrespondiert. Dieser Wert bedeutet eine Schwelle zur Demokratieentwicklung, die mit zunehmendem BSP verstärkt wird. Das ist eine Meßlatte zur Erreichung der Millenniumsziele.
2. Lokale und regionale kriegerische Konflikte sind in den ärmsten Ländern schon endemisch, in denen die zivilisatorische Staatsmacht nur eine geringe oder keine Rolle mehr spielt. Hierzu lohnt sich ein Verweis auf Erläuterungen des Soziologen Karl Otto Hondrich: „Wie alle sozialen Tatbestände gibt sich Gewalt selbst eine Ordnung. Hört sie nicht – zumindest nicht immer – auf Recht und Gesetz, Gebet und Gebot, so hört sie doch auf sich selbst. Sie ist dazu gezwungen. Sie bezwingt sich selbst. Die größere Gewalt bezwingt die kleinere.“ (FAZ, 23.6.2003, S.7.)

Damit sind zwei Lösungen dieses Problems vorgestellt. Größere Gewalten erzwingen ‚gewaltsam‘ Frieden, Frieden wiederum ermöglicht es den Menschen, sich um bessere Lebensbedingungen zu kümmern, insbesondere um eine Erhöhung des BSP und damit der LebensWERTE. Das sind erklärte Millenniumsziele.

### **Weltbankbericht: “Land Policies for Growth and Poverty Reduction” (2003)**

Auch hier können wir aus Platzgründen nicht en detail auf diesen ungemein relevanten Bericht eingehen, behandelt er doch ein Thema, welches aus Unwissen oder ideologischer Verblendung notorisch übergangen wird: Das Privateigentum an Land und Immobilien. Der Bericht zeigt sehr deutlich auf, dass eine marktwirtschaftliche Wertschöpfung ohne individuelles Eigentum an Land und Immobilien nicht möglich ist. Kapital benötigt rechtlich eindeutige Zuschreibungen von Eigentum. Niemand erhält einen Kredit oder kann Geschäfte tätigen, wenn er nicht Eigentümer von Land, Immobilien, Waren oder Dienstleistungen, ja selbst seiner „Arbeitskraft“ ist – Nichteigentum an der eigenen Arbeitskraft = Sklaverei! Dies einmal umfassend und ausgewogen dargelegt zu haben, verdient Respekt, zumal es sich im Bereich der armen bis ärmsten Länder hinsichtlich des theoretischen Diskurses um „Privateigentums an Land“ um eine Erscheinungsform der ‚heiligen Kuh‘ handelt: Das mystisierte Kollektiveigentum an Land und Immobilien – communal land. Was kein Westler für sich gelten lassen würde, soll in diesen Ländern eine Lösung sein? Aus unerfindlichen Gründen wird es von „westlichen“ Theoretikern und auch Praktikern immer noch als Lösung zur Behebung der Unterentwicklung empfohlen. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, auf den bekannten Ökonomen und Entwicklungstheoretiker Hernando de Soto aufmerksam zu machen, der mit dem Buch „The Mystery of Capital. Why Capitalism triumphs in the West and fails everywhere else“ (2000), auf die ungemene Relevanz des Privateigentums aufmerksam gemacht hat; insbesondere im Zusammenhang mit den „informellen Besitzstrukturen“ in EZ-Ländern als dort nicht nutzbares ‚totes Kapital‘. Das ökonomische Versagen dieser Nationalstaaten beruht nach ihm zu einem wesentlichen Teil auf einem nicht vorhandenen oder miserablen Eigentumsrecht. Wer ist z.B. bereit, unternehmerisch aktiv zu werden, wenn er für die Registratur seines Unternehmens zahllose Behördengänge absolvieren muss und bis zur rechtmäßigen Absicherung seines *produktiven Eigentums*, welches Arbeitsplätze schaffen könnte, Jahre benötigt?

### **„Human Development Report“ der UNDP (2003)**

Die Unterorganisation der UN für Entwicklungsprogramme (UNDP) hat jüngst den ersten ausführlichen empirischen Zustandsbericht hinsichtlich der Erreichung der Millenniumsziele, drei Jahre nach ihrer Deklaration, vorgestellt. Es handelt sich, um es vorsichtig zu formulieren, um alarmierende Wirklichkeiten, die, wenn sie nicht zum Positiven verändert werden, das ganze Millenniumsprojekt in Frage stellen können. Dieser Bericht warnt vor einer möglichen Entwicklungskrise. Hier einige relevante Angaben:

Für viele Länder bedeutete das zurückliegende Jahrzehnt ein weiterer Niedergang. 54 Länder sind heute ärmer als im Jahr 1990. In 21 dieser Länder ist ein größerer Anteil der Bevölkerung ‚hungriger‘ als zuvor. In 14 Ländern sterben mehr Kinder vor dem Alter von 5 Jahren. In 12 Ländern geht die Einschulung in Primarschulen zurück. In 34 Ländern ist die Lebenserwartung gesunken. In vielen Ländern ist eine Rückläufigkeit des ‚Human Development Index‘ festzustellen; 21 Länder sind zurückgefallen.

Der Bericht stellt weiterhin fest, dass die Netto-Auszahlungen an öffentlicher Entwicklungshilfe der Geberländer rückläufig sind. Ebenso konnte der Schuldenstand der armen Länder nicht abgebaut werden.

Das Versprechen von Staats- und Regierungschefs, Hunderte Millionen von Menschen aus extremster Armut zu befreien, kann laut UNDP-Bericht wahr gemacht werden, aber nur, wenn die armen Länder weitreichende Reformen durchführen und die reichen Länder im Gegenzug verbesserte Handelsbedingungen einräumen und mehr Entwicklungshilfe leisten.

Die UNDP hat einen dezidierten neuen Aktionsplan, den „Millenniums-Entwicklungspakt“ vorgestellt. Er soll gewährleisten, dass die Millenniums-Entwicklungsziele tatsächlich erreicht werden. Wir können an dieser Stelle nicht umfassend auf diese neuen Zielvorgaben eingehen und verweisen auf den Bericht.

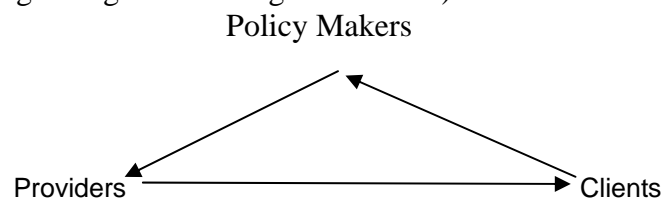
### Ein neues kohärentes Management der EZ wird eingefordert

Der neue „Millenniums-Entwicklungspakt“ ruft zu einem KOORDINIERTEN und KOHÄRENTEN strategischem Handeln bei der Armutsbekämpfung auf und richtet Forderungen an die unterschiedlichen Akteure in den Geber- und Empfängerländern:

- Die Entwicklungsländer sollen einander ergänzende und an den Zielen orientierte Handlungskonzepte zu Gunsten der Armen verabschieden;
- Die Geberländer sollen diese Reformen mit mehr Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten unterstützen;
- Sowohl reiche als auch arme Länder sollen in einem kohärenten Management die Millenniumsziele in den Mittelpunkt nationaler und globaler Entscheidungsprozesse stellen.

Wir folgern daraus, dass endlich ein kohärentes Management der EZ entworfen und umgesetzt werden muss. Wie soll dies aussehen? Wir benötigen schlicht ein ‚Global Management‘, in dem nicht nur Ökonomie, sondern ebenso Politik, Werte, Kulturen und Sozialstrukturen für eine kohärente EZ eingehen.

Die Weltbank hat in ihrem Report „Making Services Work for Poor People“ folgendes „neues magisches Dreieck“ eines neuen EZ-Managements vorgestellt (es sollte zumindest bemerkt werden, dass dieses magische Dreieck so neu nicht ist. Schon Adam Smith hat es vor drei Jahrhunderten in seiner Markt- und Moraltheorie behandelt. Wir begrüßen, dass es nun über die Weltbank zur Grundlage der globalen EZ geworden ist.):



- Policy Makers: (Es können mehrere sein) geben die normativen „Spielregeln“ vor.
- Providers: (Öffentlicher Dienst sowie öffentliche, nicht-profitorientierte oder profitorientierte private Unternehmen) managen die Dienstleistungen.
- Citizens/Clients: Kontrollieren die Policy Makers und sind die direkten Kunden der Providers. Es ist notwendig zwischen armen und anderen Bürgern zu unterscheiden.
- 

Institutionelle Arrangements für Dienstleistungen sind in die Beziehungsverhältnisse zwischen diesen drei Mengen von Akteuren eingebettet:

- Policy Makers – Providers: Policy Makers können nicht vollständig die Providers von Dienstleistungen kontrollieren. Es liegt eine typische „Principal agent“ Situation zwischen Policy Makers „who set the rules“ und Providers „who operate under this rules“ vor. Im EZ Kontext ist es sehr problematisch, dass in vielen EZ-Ländern keine klare Trennung zwischen Policy Makers und Providers gegeben ist.
- Clients – Providers: Clients/Citizens übernehmen zwei kritische Rollen: In der Artikulation ihrer Bedürfnisse und im Monitoring der Providers.

- Clients – Policy Makers: Die Bürger müssen Einfluss ausüben um zu erreichen, dass die Policy Makers ihren Bedürfnissen entsprechend handeln. Dieses Beziehungsverhältnis kann auf formalen Mechanismen beruhen, z.B. Wahlen, oder informell bestehen, z.B. durch Lobbyismus oder ‚advocacy‘ - Interessenverbände.

Dieses Beziehungsgeflecht des „neuen magischen Dreiecks“ erlaubt eine relativ präzise Analyse der EZ im Hinblick auf den Erfolg bzw. Misserfolg staatlicher Dienstleistungen und erlaubt eine Evaluierung alternativer EZ-Modelle. Zentralisierte staatliche Dienstleistungen funktionieren relativ gut, wenn der Staat hinsichtlich der Ressourcen dazu in der Lage ist und wenn die Dienste, die geleistet werden, relativ einfach sind; ebenso, wenn die Nachfrage von seiten der Bürger relativ homogen ist. Das ist bekanntlich nicht einmal in OECD-Ländern der Fall. Staatliche Dienstleistungen versagen deshalb, wenn

- Die Beziehung zwischen Policy Makers – Providers stark ist, die Bürger aber keine Stimme haben;
- Der Staat (Policy Makers), die Providers und die Clients schwach sind;
- Die Clients – Policy Makers-Beziehungen schwach, aber die Providers und die öffentlichen Dienste politisch stark sind;
- Die Dienstleistungen relativ komplex sind – dann verhindert zentralisierte Produktion von Dienstleistungen alle Innovationen und Initiativen;
- Eine heterogene Nachfrage der Bürger (Clients) vorliegt, wobei top-down Mechanismen lokale Inputs verhindern.

Bevor wir ein Modell einer „integrierten EZ“ vorstellen ist es sinnvoll, sich die Frage zu stellen, was bisher vorlag, schließlich wird eine kohärente EZ nicht erst seit der Millenniumsdeklaration und den Weltbankberichten im Jahr 2003 angemahnt. Die EZ besteht schon seit vier Jahrzehnten, Milliarden an EZ-Mitteln sind geflossen, weshalb haben wir heute, wie es im Bericht der UNDP erschreckend deutlich wird, mehr Arme und Kranke als je zuvor?

### **Was beinhalten die zurückliegenden vier Dekaden EZ?**

- 1) Wir hatten den Ost-West-Konflikt. EZ war ‚West‘, weniger ‚Ost‘. Etwa vierzig Jahre EZ und Milliarden an EZ-Mitteln haben nur eine marginale Verbesserung für die Armen des Südens erbracht. Nach der weltpolitischen Wende in den neunziger Jahren stand die EZ des Westens ungefähr wieder dort, wo einmal mit der EZ begonnen wurde. Noch fataler: es gibt mehr Arme als je zuvor, die Lebensbedingungen sind für viele Menschen miserabler als je zuvor.
- 2) Wir hatten Entwicklungstheorien der Modernisierung, der Dependenz, des Zentrum-Peripherie-Weltsystem, der Grundbedürfnisse etc. etc. entworfen, die sich alle widersprachen, weil sie paradigmatisch je entlang der politischen Inhalte des Ost-West-Konflikts konzipiert wurden.
- 3) Im Jahr 1990 erfolgte die große Wende, das Ende des Ost-West-Konflikts, ein neues Millennium in Frieden und Wohlstand für alle Menschen wurde angekündigt.
- 4) In den neunziger Jahren verabschiedeten sich die Theoretiker der Entwicklung von allen ihren früheren Theorien. Seitdem werden ‚Patchworktheorien‘ bevorzugt; je für dies und das, hier und weiter entfernt.
- 5) Im September 2000 werden von der UNO die Millenniumdeklaration und die Millenniumsziele verabschiedet. Die Millenniumdeklaration vertritt in vollem Umfang Werte des Westens, auch marktwirtschaftliche Prinzipien, die im Süden und Osten umgesetzt und verwirklicht werden sollen.

- 6) Schon seit dem ersten Irak- oder Golf-Krieg im Jahr 1991, besonders aber seit dem letzten Irakkrieg 2003, ist die Welt erneut gespalten. Diesmal in Befürworter und Gegner der Dominanz des Westens; das spaltet selbst den Westen.
- 7) Im Jahr 2003 werden die Weltbank-Reports vorgestellt. Es gibt Lichtblicke, jedoch auch viele ungelöste Probleme. Die UNDP stellt ihren Bericht zum „State of the Art 2003“ vor. Abgesehen von einigen Lichtblicken sind die Negativmeldungen alarmierend. Für viele Menschen des Südens haben sich die Lebensbedingungen seit den 90er Jahren und seit der Verabschiedung der Millenniumsziele verschlechtert.
- 8) Am 23. Juni 2003 erschien ein umfangreicher Artikel des renommierten Soziologen Karl Otto Hondrich in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, worin er die EZ wegen westlicher Marktwirtschaftsprinzipien für unmöglich und sinnlos hält und in der er die westlichen Werte der Aufklärung, Selbstbestimmung, Individualität, Toleranz und Vergebung radikal in Frage stellt. Er unterstellt uns hinsichtlich der Verbreitung dieser Werte „Unmoralität“, „Täuschung“ und „Lüge“ gegenüber dem Rest der Welt. Nur die Macht des Westens lässt er noch gelten, verkörpert im Hegemon USA.

Diese kurze Geschichte der EZ bestätigt, dass wir weder über eine globale Strukturpolitik noch über eine globale EZ-Managementtheorie verfügten und verfügen. Deshalb können vierzig Jahre EZ für die Armen der Welt als verloren gelten. Wie Hondrich es im Jahr 2003 artikuliert, besteht die Gefahr, dass wir auch in Zukunft so weitermachen!

### **Auf dem Weg zu einem neuen globalen Paradigma der EZ**

Werte und „Lebenswerte“ einer Gesellschaft sind in Kulturen und Politiken eingebunden (Klaus P. Hansen. 2000). Es gibt in der Gegenwart und es gab in der Geschichte zahllose Gesellschaften und Kulturen, unterentwickelte und entwickelte. Was wenig beachtet wird, Armut und Reichtum sind nicht nur ein ‚monetäres‘ Problem, hierüber konstituieren sich auch Gesellschaftsstrukturen, Kulturen, Politiken, Wertesysteme und Lebenswelten. Das wird in der EZ nicht angemessen gewürdigt, es fehlt bisher ebenfalls eine Theorie über diese Zusammenhänge. Für ein neues kohärentes EZ-Management ist dies aber unabdingbar. Wir haben in der gegenwärtigen globalen Welt eine Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen vorliegen, die sich als globale Dualität von Gesellschaftsstrukturen, Kulturen, Politiken und Werten artikuliert und entlang der Bruchlinie Arm und Reich verläuft. Man kann dies relativ einfach an der Höhe des Bruttoinlandsprodukts (BIP) aller Staatengesellschaften der Welt verdeutlichen.

### **Globale Dualität der Gesellschaftsstrukturen, Kulturen, Politiken und Werte**

Aus der Vielfalt der empirischen Erscheinungsformen von historischen und präsenten Gesellschaften haben die Wissenschaften der Soziologie, Politologie und Betriebswirtschaft, besonders Organisationswissenschaft und Managementwissenschaft in den letzten 100 Jahren acht Idealtypen herausdestilliert. Schon zu Beginn der Sozialwissenschaften im letzten Jahrhundert hat Ferdinand Tönnies die Supertypen „Gemeinschaft“ und „Gesellschaft“ unterschieden. Der französische Soziologe Emile Durkheim sprach von Supertypen mit „mechanischer“ und „organischer Solidarität“. Später, etwa bei Niklas Luhmann, wird zwischen „segmentären“, „stratifizierten“, „hierarchischen“ und „ausdifferenzierten“ Typen unterschieden. In den letzten Dekaden wurde diese Vierertypologie von den amerikanischen Psychologen Clare W. Graves und Don Beck (1996) auf acht Typen erweitert: Band, Tribe, Empire, Hierarchy, Strategic (modern) Enterprise, Project-/Teamorganisation, Process-/Networkorganisation, Virtual (Systemic) Organisationen. Wie wir noch sehen werden, haben die St. Gallerer Wirtschaftswissenschaftler Peter Gomez und Tim Zimmermann (1999, 1999), ebenso Knut Bleicher (1991, 1992, 1994), diese Typen in ihrem St. Gallerer Management-Konzept

aufgenommen. Bleicher hat sie in seinem Buch zur ‚Organisation‘ sogar auf sechzehn verdoppelt.

Diese acht Idealtypen, mit denen alle historischen und rezenten Gesellschaftsformationen abgedeckt werden können, können auf zwei Achsen eines cartesischen Koordinatensystems (x-Achse = zunehmende Komplexität/Bruttosozialprodukt (BSP); y-Achse = politische Zentralisierung-Dezentralisierung/Macht) abgebildet werden, und zwar entlang einer Glockenkurve. Nach den Erfindern nennen wir diese Kurve Drechsel-Pauw-Kurve (DP-Kurve):

Diese acht Idealtypen der Gesellschaftsformationen lassen sich ersichtlich auf die zwei Kurvenhälften verteilen. Unsere Gleichsetzung von zunehmender Komplexität mit zunehmenden BSP wird weiter unten noch erläutert. Gesellschaftstypen der linken und rechten Seite der Kurve unterscheiden sich über konträre Strukturdispositionen. Hier liegt die erste strukturelle Quelle global unterschiedlicher Weltauffassungen, Werte, Kulturen und damit auch Politiken vor. Hierzu folgende Typologisierung, die wir unterschiedlichen Publikationen von Don Beck (1996) entnommen und zusammengefasst haben:

<b>Psyche</b>	<b>Handlung</b>	<b>Kognition</b>	<b>Organisation</b>	<b>Politik</b>	<b>Ökonomie</b>
1)instinctual	Instinct driven	archaic	Survival Band	Survival clans	Foraging
2) magic	Safty driven	Animistic magical	Tribal order	Ethnic tribes	
3) egocentric	Power driven	Power gods	Exploitive Empire	Feudal empires	Agrarian
4) mythic self	Order driven	Mythic order	Authority Structure	Ancient nations	
5) achiever self	Success driven	Scientific rational	Strategic enterprise	Corporate states	Industrial
6)sensitive self	People driven	Pluralistic	Social network – team	Value communities	
7)integral self	Process oriented	Integral process	Systemic flow	Integral commons	informational knowledge
8)holistic self	Synthesis oriented	Synergetic	Synergetic network	Global meshwork	

Die acht Typen der linken und rechten Seite der Kurve lassen sich weiterhin idealtypisch abstrahierend und aggregierend in folgender Dichotomie systematisieren:

<b>Gemeinschaft (statisch)</b>	<b>Gesellschaft (dynamisch)</b>
<i>Der Mensch ist KEIN Wert</i>	<i>Der Mensch ist ein WERT</i>
Kollektiv – kein Individuum	Individuum + Kollektiv
Sicherheitsgesellschaften	Risikogesellschaften
Klientelgesellschaften	Vertragsgesellschaften
Zentralgewalt	Gewaltenteilung
Verfügungsstaat	Rechtsstaat
Kommandowirtschaft	Marktwirtschaft
Regulierung	Wettbewerb
Misstrauensgesellschaften/-kulturen	Vertrauensgesellschaften/-kulturen
Extraktionswirtschaften	Produktionswirtschaften

Schatzbildung	Wertbildung
Fremdbestimmt (Allopoiesis)	Eigenbestimmt (Autopoiesis)
Verbergen/Tabuisieren	Marketing/Enthüllen
Konsum/Verschwenden	Produktion/Sparen
Schicksal	Versicherung
Kollektive Rechtsperson	Individuelle Rechtsperson
Kollektive Property Rights	Individuelle Property Rights
Der Fremde als Gast	Der Fremde als Kunde
Alles ist Ende	Alles ist Anfang
Mythos/Religion	Wissenschaft/Ethik

Zugegeben ist diese idealtypische Dichotomisierung etwas holzschnittartig, doch sie erleichtert das Verständnis komplexer gesellschaftlicher Sachverhalte, ebenso ist damit abstrakt die Grundlage für weltpolitische Bewertungen von Gesellschaften, Kulturen, Politiken und Werten vorgestellt. Nun sollte man folgendes bedenken. Diese acht Typen haben sich historisch entwickelt, es liegt damit die Phylogenese der Gesellschaftsentwicklung vor; diese Typen sind jedoch gleichzeitig auch in der Gegenwart vorhanden. Es liegt damit auch eine Ontogenese moderner Gesellschaftsformationen vor; und damit wird die schlichte Dualität schlagartig hyperkomplex!

### **Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen**

Wie kann diese Präsenzform der acht Gesellschaftsstrukturen mit Hilfe der DP-Kurve dargestellt werden? Hierzu folgende Abbildung:

Alle gegenwärtigen Gesellschaften der Erde sind in moderne Nationalstaaten eingebunden. Die Nationalstaatengesellschaften unterscheiden sich hierbei durch die unterschiedliche Rangordnung, Dominanz und Gewichtung der acht Idealtypen. Ein Beispiel: Eine Bewegung der ‚Grünen‘ als ‚Teamorganisation‘ im Empirestaat eines Saddam Hussein steht auf völlig verlorenem Posten, die Akteure müssten um ihr Leben fürchten. Durch diese Kombination aller acht gesellschaftlichen Idealtypen werden ihre Beziehungsverhältnisse im globalen Kontext hyperkomplex. Ohne fundiertes Managementwissen ist das schlicht nicht – oder nur in kurzer ‚Reichweite‘ – zu managen.

Vermitteln wir dieser Kurve der Nationalstaatengesellschaften empirischen Gehalt und besonders materiellen und ideellen Wertegehalt, d.h. korrelieren wir sie mit dem BSP. Roland Inglehart (1998) und Kollegen untersuchen seit drei Jahrzehnten weltweit den „Wertewandel“ in unterschiedlichen Staatengesellschaften. Sie klassifizieren hierbei vier Idealtypen von Gesellschaften, unterschieden und geordnet nach sehr allgemeinen kulturellen und gesellschaftlichen Werten: Überleben, traditionell Autorität, rational-legitime Autorität, Wohlbefinden/Lebensqualität. Das Ergebnis ihrer Untersuchungen kann wie folgt dargestellt werden.

Ein Wendepunkt von der Vormoderne/Moderne zur Postmoderne vollzieht sich im Bereich von etwa \$8000 BSP. Es ergibt sich folgende Länderdistribution:

Die Verteilung der Nationalstaatengesellschaften entsprechend der Wertedimensionen lassen sich umstandslos in unserer DP-Kurve abbilden, was hier jedoch aus Platzgründen nicht erfolgt.

*Fazit: Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen materiellen WERTEN und ideellen WERTEN. Ideale und materielle Werte korrelieren mit dem BSP!*

Die Analysen von Inglehart korrespondieren mit Ergebnissen einer schon etwas älteren, deshalb jedoch nicht überholten Untersuchung des finnischen Politologen Tuomo Vanhanen: *The Emergence of Democracy. A comparative Study of 119 States, 1850-1979.* (1984). Er verwendete für seine statistische Analyse fünf Variablen: 1) Prozentanteil der Stadtbevölkerung mit 20000 Einwohnern und mehr; 2) Prozentanteil der nicht-agrarischen Bevölkerung; 3) Anteil der Studierenden pro 100000 Einwohner; 4) Prozentanteil der „literate“; 5) Ausmaß der ‚Family farms‘ oder des privaten Grundbesitzes.

Hinsichtlich der Dynamik dieser Variablen hat Vanhanen statistisch einen ‚Übergang zur Demokratie‘ hergeleitet, der mit einem BSP-Wert korrespondiert. Von Interesse sind die Variablen ‚Bildung‘ und ‚Distribution des Privateigentums‘. Hinsichtlich des Privateigentums besteht eine Übereinstimmung mit de Soto und dem Weltbankbericht über Landeigentum.

Damit sind in gebotener Kürze alle Vorbereitungen getroffen, um uns historischen und gegenwärtigen Wertekonflikten zuzuwenden. Hierbei erscheint eine brisante ‚Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen‘, die unseres Erachtens von einem ‚integrierten EZ-Management‘ unbedingt berücksichtigt werden muss. Dieser Zustand kann im globalen Kontext nicht nur die EZ in Frage stellen, sondern zugleich auch Grundlage für Lösungen sein, z.B. der Erreichung der Millenniumsziele. Die DP-Kurve kombiniert mit dem BSP erklärt nämlich auch die Ursachen von Fundamentalismus und Terrorismus. Um dies nachvollziehen zu können, muss etwas ausgeholt werden.

### **Armut (BSP), Fundamentalismus und Terrorismus**

Wie haben im Süden der Welt nicht nur Armut und Unterentwicklung vorliegen, von dort gehen auch Bedrohungen aus. Wir befinden uns schon in militärischen Auseinandersetzungen, die auf WERTEN und einer von ihnen geleiteten Politik beruhen. Dies betrifft uns auch selbst, den Westen, und lässt sich aus dessen neuzeitlicher Geschichte erklären. Hierzu folgende Abbildung:

Wir hatten im Westen auch schon einmal einen Fundamentalismus der Moderne, sein Name ist NONKONFORMISMUS – rechte Seite der DP-Kurve. Er entstand im 16./17. Jahrhundert in England und bedeutete die Geburtsstunde der Demokratie, der Menschenrechte, der Marktwirtschaft und des Kapitalismus. Die Nonkonformisten wanderten nach Amerika in die FREIHEIT aus. Auf dem Kontinent erschien er demgegenüber als etatistischer Protestantismus und Calvinismus. Der Nonkonformismus war verbunden mit einer Trennung von Kirche und Staat. Es entstand hierbei das Individuum mit persönlichem Zugang zu Gott, ebenso die individuelle Rechtsperson und der Privateigentümer. Im 20. Jahrhundert erschien dieser demokratische Nonkonformismus explizit als evangelistische Bewegung des ‚Fundamentalismus‘ in Amerika. Er hat nichts vom Gehalt seines Ursprungs verloren, auch wenn er uns gegenwärtig etwas ‚bewegt‘ und ‚altbacken‘, dennoch nicht nur in den USA als ‚blühendes business‘ erscheint. Von Terrorismus war und ist auf der rechten Seite der DP-Kurve jedoch nichts ausfindig zu machen.

Auf der linken Seite der DP-Kurve liegt dagegen der Fundamentalismus der gefährlichen Art in die UNFREIHEIT vor. Es wird die Einheit von Kirche und Staat angestrebt, ebenso auf der höchsten Stufe die Theokratie mit rationaler Bürokratie als ‚Gottesstaat‘ – Beispiel Iran.. Eine weitaus gefährlichere Variante des politischen Fundamentalismus stellen die militanten Empire der Semiperipherie dar – Bsp. Irak. Der gefährlichste Fundamentalismus ist auf der tribalen Stufe der Gesellschaftsformationen vorzufinden. Er äußert sich als ungemein gewalttätiger, mafiöser fundamentalistischer Terrorismus. Sein Gewaltpotential wurde am 11. September 2001 in New York überdeutlich. Auf dieser Entwicklungsstufe sind die ärmsten Gesellschaften der Welt anzutreffen, also diejenigen, denen die Millenniumsziele gewidmet sind. Vielleicht verhilft

unsere Analyse des Fundamentalismus und des Terrorismus deshalb zu vermehrter Anstrengung, die Millenniumsziele im Jahr 2015 zu erreichen.

Ein Beispiel aus der Geschichte über die möglichen Folgen, wenn Kräfte der linken Seite der DP-Kurve in Gesellschaften der rechten Seite der DP-Kurve „überwältigenden“ Erfolg hätten. Die Zivilisation des Antiken Rom scheiterte an zwei Tatbeständen:

- 1) Die retardierende Imperialisierung des griechischen zivilisatorischen und demokratischen Erbes – das Antike Athen könnte man fast schon auf der rechten Seite der DP-Kurve angeordnet denken; wenn man die Sklavenwirtschaft wegdenkt;
- 2) Der Untergang des römischen Empires durch die eindringenden Germanen auf dem sozio-strukturellen Level der „Tribal order“.
- 3) Folge: Agonie der zivilisatorischen Entwicklung für die Zeit von etwa 1000 Jahren.

Von Interesse ist, dass die Renaissance genau an diese von den Griechen aufgegebene Entwicklung ansetzte und dies bewusst als „Re-naissance“ bezeichnete. Es könnte als Ironie der Geschichte bezeichnet werden, dass mit der gleichzeitigen Herausbildung der kapitalistischen Weltwirtschaft die Sklaverei wieder eingeführt wurde; dieser Zivilisationsprozess dauerte etwa 300 Jahre, bis das endlich aufgegeben wurde. Erst damit gelang den Europäern der Sprung in die Moderne. Er dauerte, von den Griechen angefangen, fast 2500 Jahre. Das kann man in jedem besseren Schulbuch zur Geschichte schon an der Kapitelabfolge vom antiken Griechenland bis in die Neuzeit ablesen.

Von Interesse ist ebenso, dass der Westen knapp sieben Jahrzehnte lang schon einmal einer analogen weltweiten Bedrohung ausgesetzt war, die der gegenwärtigen Bedrohung durch Fundamentalismus und Terrorismus gleichkommt: Der Ost-West-Konflikt. Der moderne Fundamentalismus erschien in dieser Epoche als ‚Sozialismus‘! Auch er wollte den Westen und seine Werte bekanntlich ‚auslöschen‘! Beide Wertebereiche wurden während dieser Zeitspanne in den Wissenschaften theoretisch zu begründen versucht. Für die Werte der linken Seite der DP-Kurve stellvertretend durch die Dependenztheorien, für die Werte der rechten Seite der DP-Kurve stellvertretend durch Modernisierungstheorien.

Strittig sind gegenwärtig erneut Werte der marktwirtschaftlichen Weltwirtschaft, des Weltethos und einer Weltmacht.

### **Westliche Werte: Weltmarkt, Weltmoral, Weltmacht**

Karl Otto Hondrich (FAZ, 23.6.2003) postuliert Prinzipien der Konstitution sozialen Lebens, die in sich dialektisch sind, also negative und positive Konsequenzen zeitigen. Wir können aus Platzgründen nicht darauf eingehen, wollen jedoch anmerken, dass wir von seiner anthropologischen Theorie nicht überzeugt sind. Laut Hondrich kreist unser Denken im Westen um drei Faktoren oder Medien der Konfliktregelung: durch Waren, Werte und Waffen – oder in Vorstellungen von Weltmarkt, Weltethos und Weltstaat.

### **Waren/Weltmarkt**

Hondrich formuliert: „Gewaltmärkte darf es nicht mehr geben, wenn Gütermärkte blühen sollen. Aber nur wer auf ihnen etwas zu bieten hat, wird in sie einbezogen wie die Tiger- und Ölstaaten heute. Die anderen bleiben außen vor. Umverteilung und milde Gaben von seiten der Wohlhabenden lösen das Problem nicht. Sie lassen bei den Empfängern den Motor eigenständiger Entwicklung nicht anspringen. Eher vergrößern sie noch die Diskrepanz zwischen dynamischen und desolaten, abhängigen Gesellschaften.“ (FAZ 23.6.03, S.7) Weiterhin kann man seiner Meinung nach mit Geld Werte nicht verändern. „Eher zerstören Wert-Konflikte die

Wirtschaft.“ Wenn man Hondrichs Ansichten zustimmen wollte, würden die nichtwestlichen Gesellschaften niemals die Millenniumsziele erreichen und damit auch niemals eine Chance haben , in den Gesellschaftsstrukturen auf der rechten Seite der DP-Kurve anzukommen, denn ohne unsere Unterstützung über Entwicklungshilfe ist das nicht zu leisten. Andererseits spricht Hondrich aber etwas an, was an die zurückliegenden vierzig Jahre EZ erinnert, und was in gewisser Weise auch die heutige EZ betrifft. Implizit verweist die Logik seiner Kritik jedoch auf eine Lösung, auf die wir weiter unten noch eingehen werden.

### Werte/Weltethos

Hier stimmen wir Hondrich zu. „Menschenrechte“ und Küng’sche „Menschenpflichten“ treffen trotz Millenniumdeklaration bei vielen Politikern der linken Seite der DP-Kurve auf taube Ohren. Das hat aber - und hier müssen wir vehement widersprechen -, nichts mit einer immanenten „Widersprüchlichkeit“ unserer Werte zu tun, sondern mit den dichotomen Sozialstrukturen und Werten, wie sie mit Hilfe der DP-Kurve zum Ausdruck kommen. Es leuchtet überhaupt nicht ein, weshalb wir Werte anerkennen sollen, die uns retardieren bis zerstören können, d.h. wieder auf die Strukturen der linken Seite der DP-Kurve zurückwerfen. Wir, der Westen, so lautet sein Vorwurf, hätten unsere linke Seite der DP-Kurve vergessen, der wir entstammen: Wir vergeben, statt zu vergelten, wir tolerieren statt zu präferieren/diskriminieren, wir individualisieren statt kollektiv zuzuschreiben, wir klären auf statt zu tabuisieren und wir bestimmen uns selbst statt uns zu fügen. Weil wir das tun, sind wir „unmoralisch“, weil diese Werte im Widerspruch zum offiziellen moralischen Selbstverständnis stehen – den soziomoralischen Grundprozessen -, was immer das sei. Er formuliert: „Nirgendwo werden deshalb die Grundgesetze der Sozialität so sehr perhorresziert, negiert und tabuisiert wie in der Kultur, die die Aufklärung und die modernste Wissenschaft hervorgebracht hat.“ Als Antwort stellen wir seine dialektischen Grundprozesse in folgender Tabelle dar:

vergeltet	vergeben
präferieren/diskriminieren	tolerieren
kollektiv zuschreiben	individualisieren
tabuisieren	aufklären
sich fügen	selbst bestimmen

Hondrich hat Dispositionen der Sozialstrukturen der linken und rechten Seite der DP-Kurve getroffen, wirft uns aber vor, wir hätten die linke Seite vergessen. Er denkt phylogenetisch, nicht ontogenetisch. Wir haben jedoch im Westen so gut wie die Menschen im Süden diese Dialektik in uns, wir können nur besser damit umgehen. Ein Zitat von Hondrich, welches unserer Meinung nach die empirische Wirklichkeit völlig verdreht und verheerende Auswirkungen haben kann, wenn man es ernst nimmt, was bei Ideologen der Gesellschaften der linken Seite der DP-Kurve zu erwarten ist: „Kann man es anders als tragikomisch nennen, dass die Kultur, die das Projekt eines kulturübergreifenden moralischen Universalismus betreibt, gerade den Teil ihres eigenen moralischen Lebens verdrängt, den sie mit allen Kulturen teilt? Im Konflikt und sogenannten Dialog der Kulturen schreibt der Okzident dagegen den Teil seiner Moral vor, der anderswo am wenigsten verstanden wird: die Offizialmoral von Menschenrechten und Weltethos. Was der Westen als moralische Universalien versteht, ist gerade nicht universal und wird deshalb auch von den Adressaten ganz anders verstanden: als der westliche Versuch, die Präferenz für das Eigene einseitig und mit Macht durchzusetzen.“

Wenn das zum Maßstab würde, könnten wir die Millenniumdeklaration vergessen und alle Entwicklung einstellen. Das sieht auch Hondrich selbst so, denn er hält es für unsinnig und unmöglich, unsere Werte aufzugeben. „Gerade wenn man von der Überlegenheit westlicher Lebensformen und Prinzipien überzeugt ist, braucht es den militanten und missionarischen Moralismus der Menschenrechts- und Weltethos-Rhetorik nicht. Die Mission können wir dem

Lauf der Dinge selbst überlassen. Als „geheime Mission“ erfüllt sie sich stillschweigend in der Säkularisierung und Verwissenschaftlichung der Welt.“

Wenn das nun doch so ist, weshalb sind wir dann ‚unmoralisch‘? Wir haben im Westen überhaupt nichts verdrängt, wir haben stattdessen gelernt, damit umzugehen!

### **Erfolgsmodell ‚Westen‘**

Die westliche Moral ist deswegen ‚westlich‘ – d.h. rechte Seite der Kurve – weil sie vergibt, toleriert, individualisiert, aufklärt, selbst bestimmt. Das kommt auf der anderen Seite der Kurve phylogenetisch und ontogenetisch noch nicht in diesem Ausmaß zum Zuge. Das ist aber unser Evolutionsgewinn! Wir haben jedoch beileibe nicht unsere Herkunft vergessen. Sie erscheint sogar noch in der modernsten St. Gallener Organisations- und Managementtheorie, wie wir noch sehen werden. Wir, und damit zeichnet sich die Kunst unserer Moral/Unmoral aus, können mit beiden ‚Mächten‘ umgehen, die sich hinter dieser Dialektik des Bösen und Guten verbergen – die beiden konträren Wirkkräfte der Macht! - weil wir es während unserer gesellschaftlichen Evolution lernen mussten. Hondrich verweist auf Norbert Elias, der uns rekonstruierte, wo und wann wir dieses konträre moralische Doppelspiel gelernt haben. Die andere Seite hat es dagegen bis heute noch nicht gelernt, und möchte es, wenn man die Millenniumdeklaration ernst nimmt, nun endlich von uns lernen! Haben nicht alle Politiker der linken Seite der Gesellschaften der linken Seite der DP-Kurve diese UN-Deklaration mit verabschiedet? Was hindert sie, im Westen anzukommen? Und was um alles in der Welt veranlasst Hondrich, uns unseren Evolutionsgewinn dieser Werte als ‚Unmoral‘ zu unterstellen?

### **Waffen/globaler Weltstaat**

Von der UNO hält Hondrich nicht viel. Zum einen hat sie wie der Papst keine Armee, zum anderen sitzen darin viele Politiker, mit denen kein Staat zu machen ist. In diesem Zusammenhang sei ein Ausblick auf den Soziologen und Philosophen Jürgen Habermas erlaubt, der sich mittlerweile zu fast allen weltbewegenden Ereignissen zu Wort meldet, so auch zum letzten Irak-Krieg. Er deklariert den ‚gerechten‘ Krieg mit Hilfe dreier Prinzipien: 1) Verhinderung einer ethnischen Säuberung, 2) ein erga omnes geltendes Gebot der Nothilfe, und 3) den unbestrittenen demokratischen und rechtsstaatlichen Charakter aller Mitgliedsstaaten der UNO. Spricht Hondrich verdrehend von unserer ‚Tragikkomik‘ der Moral und Kultur des Westens, kann man in bezug auf Habermas von einer gewissen realpolitischen Blindheit sprechen. Glaubt er etwa im Ernst, die Vertreter korrupter und menschenverachtender Politik in der UN würden ihrer Selbstabschaffung zustimmen? (Siehe die Kritik an Habermas von Hussain Al-Mozany in der FAZ vom 3. Juli 2003, S.33.) Wir müssen uns, trotz dessen, sie der Millenniumdeklaration zugestimmt haben, von diesen Politikern nicht legitimieren lassen, wir können ihnen aber die Millenniumdeklaration und ihre ‚westlichen‘ Werte vorhalten, denen sie zugestimmt haben! Gestalten wir zusammen eine gute Weltpolitik und LebensWERTE-Politik! Dazu müssen wir sie aber nicht noch fragen und bitten, dies anzustreben und umsetzen zu dürfen!

### **Neues WERTE-Paradigma**

Im neuen ‚Millenniums-Entwicklungspakt‘ der UNDP 2003 werden die EZ-Akteure zu einem neuen kohärenten strategischen Management aufgefordert. Wir wollen zunächst das ‚neue magische Dreieck der EZ‘ der Weltbank in einen WERTERAUM abbilden? Hierzu folgende dreidimensionale Abbildung:

Nach den Erfindern Drechsel, Pauw und Burkhardt nennen wir diese dreidimensionale Kurve DPB-Kurve. Wir haben das „neue magische Dreieck der EZ“ der Weltbank auf die jeweiligen Achsen abgebildet. Die Abbildung ist weitgehend selbsterklärend. Es handelt sich um eine Welt-WERTE-Synthese – oder auch Kultursynthese - jedoch noch in phylogenetisch eingeschränkter Art und Weise. Man kann sich mit Hilfe der obigen DP-Kurve als Präsenzform die dreidimensionale Darstellung ebenfalls als Präsenzform geistig vergegenwärtigen. Wir haben die Achsen der Ordnung der Weltgesellschaften mit unterschiedlichen WERTEN belegt. Die z-Achse (Zentralisierung-Dezentralisierung) als Achse der Macht, verdient besondere Beachtung. Sie ist in sich gegenläufig. Eigentlich ist hierfür eine vierte Dimension vonnöten, die wir jedoch nicht darstellen können. Diese Macht dominiert alle Dimensionen, ist aber in sich konträr, wie es auch Hondrich formuliert. Sie ordnet, indem sie zugleich Ordnung zerstört: Das ist die Dialektik der vierten Macht-Dimension. Diese Dualität der Macht artikuliert sich in unserem Kurvenverlauf der Gesellschaftsformationen. Sie ist auf der linken Seite der DP-Kurve primär zentralisierende bis absolute Macht. Auf ihrem Zenit zerstört sie sich in sich selbst in viele wettbewerbende Mächte. Genau dies ist der ‚turning-point‘ dieser Macht: entweder in Agonie zu verharren oder eine Transformation in Richtung Demokratie anzuzielen. Letzteres erbringt den Zustand, den die Soziologen mit „ausdifferenzierte Gesellschaften“ sowie Politologen und Juristen als „Gewaltenteilung“ bezeichnen. Es kann an dieser Stelle nur angedeutet werden: An dieser Dialektik der Macht, die in eine Dialektik der WERTE, aber auch der WERTSchöpfung, d.h. der Ökonomie, übergeht, erklärt sich Schumpeters Umschreibung des wertschöpfenden unternehmerischen Handelns als „konstruktive Zerstörung“ – Metaphorisch gesprochen: Der Prometheus der WertVERNICHTENDEN Macht transformiert sich in den Prometheus der „WertSCHÖPFUNG durch konstruktive WertVERNICHTUNG“. Auch hier liegen analog der Kräfte des Bösen und Guten dialektische Kräfte der Steigerung des BSP auf der rechten Seite der DP-Kurve vor.

*Die WERTE der Milleniumsdeklaration beziehen sich auf die vordere x-y-Fläche. Die Kurve beginnt im Ursprung mit „Der Mensch ist KEIN Wert“ und erreicht über den Zenit der absoluten Macht den Entwicklungspfad der Moderne. Erst auf der x-y-Fläche erscheint sie vollständig ausgebildet als: „Der Mensch ist ein WERT“. Man kann daran gut erkennen, wie Macht und Herrschaft, je wie sich ihre intrinsische Kontrarität und ihr Widerstreit gewichtet verwirklicht, LebensWERTE konstituiert, indem sie sie verhindert oder zum Ausdruck kommen läßt - oder lassen muß.*

Damit haben wir die Voraussetzungen für ein neues EZ-Paradigma freigelegt:

1) *Prämisse:*

„Mens sana in corpore sana“ – „in einem gesunden Körper ist ein gesunder Geist“  
LebensWERT der Clients (alle Menschen) = Bildung, Gesundheit, Wohlbefinden.

2) *Prämisse:*

Ex nihilo nihil fit – Aus Nichts wird Nichts.

D.h., ohne privat- und marktwirtschaftliches Wirtschaften geht nichts.

WERTSchöpfung der Provider = Privateigentum, Unternehmertum = Einkommen, Arbeit.

3) *Prämisse:*

Politiker sind keine privatwirtschaftlich tätigen Unternehmer. Sie sind jedoch Garanten der regulatorischen Rahmenbedingungen der LebensWERTE und der WERTSchöpfung. LEBENSWELT = Kultur, Mitbestimmung, Gewaltenteilung, Recht, Rechtsstaat, Rechtsperon.

Deshalb steht und fällt alles mit – oder ohne – „Good Governance“.

Im folgenden werden wir versuchen, das „neue magische Dreieck“ der Weltbank und unsere gesellschaftliche „WERTE-Ordnung“ in das St. Gallener Management-Konzept als optimales Modell eines neuen EZ-Management zu integrieren.

### **Neues integriertes EZ-Management - Erweitertes St. Gallener Management-Konzept**

Um anzudeuten, wie umfassend das St. Gallener Modell konzipiert ist, wollen wir einen Zusammenhang von Organisationsprofilen von Unternehmen mit unserer DP-Kurve aufzeigen:

Es handelt sich um die Matrix der Organisationsprofile von Gomez und Zimmermann (1999:135). Wir haben die Organisations- und Strukturtypen der Matrix in unsere DP-Kurve abgebildet, d.h. sie lassen sich mit unseren Idealtypen gleichsetzen. Auch hierbei ist wieder eine Dichotomisierung feststellbar. Von besonderem Interesse ist, dass Gomez und Zimmermann eine Präsenzdarstellung anbieten. D.h., jede Sozialstruktur und damit auch jede Organisationsform hat diese acht Typen in unterschiedlicher Gewichtung in sich enthalten. Die Strukturen des inneren Bereichs nennt Gomez und Zimmermann sowie Bleicher (1991), „Misstrauensorganisationen“, die Strukturen des Außenbereichs der Matrix „Vertrauensorganisationen“.

Von Interesse ist, dass Gomez und Zimmermann ebenfalls eine Phylogese dieser Typen während der Unternehmensentwicklung feststellen (1999:176):

Ein Integration und annähernd komplette Übertragung unserer DP- und DPB-Kurve in die Dispositionsordnung und –beziehungen einer jeden Organisation gelingt Knut Bleicher mit folgenden Organisationsprofilen, wobei er unsere Anzahl der acht Typen noch verdoppelt. Im folgenden die Abbildung des St. Gallener organisationsstrukturellen Profils (Bleicher 1991:75):

Hiermit liegt die allgemeinste Synthesis der Organisationsstrukturen und ihre Beziehungsverhältnisse vor. Dieses Modell kann passend in unsere DP-Kurve rückübersetzt werden. Bleicher hat diese Zusammenhänge auch für Organisationskultur konzipiert. Im folgenden eine Abbildung des St. Gallener organisationskulturellen Profils (1991:756):

Auch das kann in die kulturellen Dispositionssysteme der DP-Kurve rückübersetzt werden. Wir können in dieser Abhandlung auf den Reichtum dieser Modelle nicht weiter eingehen, möchten jedoch bemerken, dass dies als Orientierungsgrundlage für ein elaboriertes neues EZ-Management verwendet werden kann. U.a. kommt anschaulich und präzise die dispositionale Dualität der Gesellschaftsstrukturen der linken- und rechten Seite der DP-Kurve zum Ausdruck. Misstrauensstrukturen- und -kulturen sind das Target der EZ. Man könnte, metaphorisch gesprochen, entsprechend dieser Profile an einer Apparatur mit vielen Stellschrauben an diesen Schrauben so lange drehen, bis man ein optimales Profil für jeweilige EZ-Projekte gefunden hat. Es erlaubt ein *rationales EZ-Engineering!*

Um aber wieder auf das Management des „neuen magischen Dreiecks“ der Weltbank zurückzukommen. Die St. Gallener Ökonomen haben ebenso das Konzept eines „integrierten Management“ konzipiert. Dies ist in der folgenden Abhandlung festgehalten:

Auf der höchsten Ebene ist das ‚*Normative Management*‘ verortet.

„Die Ebene des normativen Managements befasst sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die *Lebens- und Entwicklungsfähigkeit* der Unternehmung zu ermöglichen.“ (Bleicher 1999:74)

Die nächste Ebene betrifft das ‚Strategische Management‘. Hier werden die Ziele der Organisation und ihre jeweiligen Strukturen festgelegt, ebenso, wie das Management und die Mitarbeiter nach Innen und Außen zu handeln haben.

„Strategisches Management ist auf den *Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen* gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen.“ (Bleicher 1999:75)

Die unterste Stufe betrifft das ‚Operative Management‘, d.h. das Management im sogenannten ‚Shop-Floor‘. Es handelt sich um den Kern oder Inhalt der Unternehmung, die Produktions- oder Dienstleistungssphäre.

„Normatives und strategisches Management finden ihre *Umsetzung im operativen Vollzug*, der im Ökonomischen auf leistungs-, finanz- und informationswissenschaftliche *Prozesse* ausgerichtet ist. Zum Aspekt der wirtschaftlichen *Effizienz* tritt in der operativen Dimension die *Effektivität* des Mitarbeiterverhaltens in *sozialen* Zusammenhang. Sie drückt sich vor allem in der Kooperation und vertikalen sowie horizontalen Kommunikation von sozial-relevanten Inhalten aus. Die Funktion des operativen Managements besteht darin, die normativen und strategischen Vorgaben *vollziehend* in Operationen, die sich an *Fähigkeiten* und *Ressourcen* ausrichten, umzusetzen.“ (Bleicher 1999:77-78)

Wenn man diese drei Bereiche des Management generalisiert, modifiziert und ihnen Akteure zuordnet, haben wir damit die Grundstruktur eines EZ-Managements basierend auf dem „neuen magischen Dreieck der EZ“ vorliegen. Das „normative Management“ entspricht der Rolle der „Policy Makers“, das „strategische Management“ den „Providers“ und das „operative Management“ den „Clients“. Diese Interpretation könnte etwas ungewohnt erscheinen, zum besseren Verständnis folgende Abbildung:

Zum Beispiel verfügt das Gesamtsystem Staat über die normale Managementstruktur. Derart war es auch in der Entwicklung der modernen Sozialstrukturen angelegt. In der feudalen oder absolutistischen Staatshierarchie waren Policy Makers, Providers und Clients auf Strata verteilt – dreistufige Hierarchie. In der Moderne wurde dies ausdifferenziert. Die Strata wurden selbstständig, voneinander unabhängig und mit Akteuren besetzt. Intern entwickelten sie je für sich erneut dreistufige Ordnungen. Die Policy Makers „teilten“ ihre Gewalt in die bekannten drei Gewalten auf, die Providers erscheinen als Organisationen oder Unternehmen mit dem dreistufigen Managementsystem und die Clients haben das dreistufige Modell zumindest kognitiv verinnerlicht. Akteure auf jeder Ebene können sich also „ausgliedern“ oder „ausdifferenzieren“ und ein je eigenes „magisches Dreieck“ mit komplett dreistufigem Managementsystem bilden. Es wiederholt sich in Kaskaden immer wieder dasselbe. Oder anders formuliert:

Akteure können auf zwei Weisen dem „neuen magischen Dreieck“ der Weltbank zugeordnet werden:

- a) als bekanntes dreistufiges hierarchische Modell des gesellschaftlichen Gesamtsystems, jedoch mit voneinander unabhängigen Akteuren
- b) jeder unabhängige Akteur bildet für sich ein dreistufiges magisches Dreieck. Im Gesamtsystem werden diese vielen magischen Dreiecke der Akteure über Prozessen vernetzt (=Markt)

Das Ganze gleicht der Grundstruktur des „Objektorientierten Programmierens“. Man hat hierbei Klassen und Objekte von Klassen vorliegen, die alle Eigenschaften der Klassen enthalten. Ähnlich kann man sich Kaskaden von Policy Makers über Providers zu Clients vorstellen. Hierzu eine weitere Abbildung:

Die unterschiedlichen Akteure enthalten in diesen Ketten je für sich die dreistufige Gesamtordnung oder das dreistufige Managementmodell. Die Pfeile kennzeichnen die Aktionen oder Aktivitäten der jeweiligen Funktion der Objekte im Gesamtsystem – im objektorientierten Programmieren „Methoden“ genannt. Dies lässt sich in Bezug auf ein EZ-Management in einem integrierten Modell eines EZ-Prozessmanagements kombinieren. Hierzu folgende Abbildung:

Die Donor-Organisationen in den OECD-Länder haben ihre eigene Managementstruktur: normativ, strategisch, operativ. Sie erscheinen für die jeweiligen Empfängerländer als ‚generelle‘ Provider der EZ. In Absprache mit Partnerregierungen werden Aufgaben an weitere Provider delegiert, die die Aufgaben für die Clients durchführen sollen. Hierbei entsteht nun ein Managementproblem. Entweder es liegt eine

- a. singuläre Kette von Donors zu Providers zu Clients,
- b. oder es liegt eine Verkettung von Providers für vielfältige Clients vor.

Um hierbei Reibungsverluste zu vermeiden, muss es einen Provider geben, der die strategische Führung und das Management übernimmt. Daran hapert es noch bei vielen EZ-Projekten, weshalb es so schwierig ist, den Durchsatz oder die „Performance“ und den „Outcome“ zu messen. Das wird in den Weltbankberichten kritisiert. Es fehlt an Koordination und angemessenem Management, was besonders im UNDP-Bericht angesichts der alarmierenden Zustände im Jahr 2003 eindringlich angemahnt wird, sollten die Millenniumsziele je erreicht werden können.

Ein derartiges Prozessmanagement ist alles andere als neu. Jüngst wurde von Karl-Heinz Schophaus eine einschlägiges Werk publiziert (2003). Nicht nur die Prozesse sollten entweder in „eigene, cross oder ausgelagerte“ Prozesse gemanagt werden, sondern hierbei auch über permanente Qualitätskontrolle der „Outcome“ gemessen werden. Im EZ-Management weitgehend noch eine unbekannte Größe. Hierfür kann man auf entwickelte Methoden wie TQM (Total Quality Management) oder EFQM (European Foundation of Quality Management), ebenso aber auch zur Kompetenz und Aufgabenerfüllung der jeweiligen Providers auf das Instrument der „Balanced Scorecard“ von Kaplan und Norton (1997) zurückgreifen. Hierzu folgende Abbildung (Vieweg 2003:50):

Es wäre nicht nur nützlich, sondern ist auch unabdingbar für die erfolgreiche Umsetzung der Milleniumsziele, wenn EZ-Maßnahmen alleine einmal mit diesem einfachen Instrument „qualitätsorientiert“ begleitet würden. Gomez und Probst (1999) haben für eine derartige „integrierte“ Praxis ebenfalls ein „Vernetztes Management“ entwickelt, worauf hier aber nicht weiter eingegangen, jedoch für EZ-Donor-Agenturen als leitendes Handbuch empfohlen werden kann.

Wir wollen Realisten bleiben, nicht alle EZ-Projekte werden derart integriert gemanagt und sind oftmals auch nicht in dieser Weise zu managen. Hinzu kommt, dass jedes OECD-Land seine eigenen EZ-Projekte verfolgt, obwohl die Weltbank, UN und UNDP an eine kooperative Koordination appellieren. Doch auch hierfür hat die Managementwissenschaft Modelle entwickelt, weil sie in der globalisierten Wirtschaft unter globalen Wettbewerbsbedingungen der „kooperierenden Wettbewerbs“ als eine Form der „Coopetition“ vorliegen. Für Coopetition ist es von besonderer Bedeutung, „in Ergänzungen“ zu denken. „In Ergänzungen denken ist eine andere Denkungsart über das Geschäft. Es geht dabei darum, Wege zur Vergrößerung des Kuchens zu finden, statt nur mit Konkurrenten um einen Kuchen hingennommer Größe zu streiten.“ (Brandenburger/Nalebuff 1997) Es handelt sich in einem erweiterten Sinn um die sogenannte „Virtuellen Netzwerke“ und ein entsprechendes „Virtuelles Management“. Die

Struktur ist einfach, das Management jedoch eine „Kunst“! Auch hierzu hat u.a. Martin Hilb aus St. Gallen (1997) ein Modell vorgeschlagen:

Es handelt sich wie gesagt um einen Vorschlag, wie man derartige „Virtuelle Netzwerkorganisationen“ managen kann. Wichtig ist das Management folgender Kompetenzen:

- Funktionale Kompetenzen (z.B. Marketing, Gesundheit, Bildung, Finanzwesen etc.)
- Regionale Kompetenzen (z.B. Afrika, Ostasien, Lateinamerika etc.)
- Branchenorientierte Kompetenzen (z.B. Technische Zusammenarbeit (GTZ), Weiterbildung (InWent) etc.)
- Teamrollen (Broker, Dozent, Ingenieur, Controller, Entwickler, Qualitätsbeauftragter etc.) Müller-Stewens (1997:89)).

Man kann dieses Management virtueller Netzwerkorganisationen auch anders verstehen. EZ-Maßnahmen sind u.a. „Optionen“ zur Erhöhung der LebensWERTE. Die jeweiligen Level der LebensWERTE bei den Clients sind ebenfalls Optionen. Die Kompetenzen der Providers sind weitere Optionen. Ein EZ-Management virtueller Netzwerke könnte grundsätzlich als Management by Options (MbO) verstanden werden, welches in der Durchführung als Prozessmanagement von Optionen erscheint, wobei wieder Optionen für Folgehandlungen und –prozesse entstehen. Hierzu hat Wolfgang Vieweg (2003) jüngst ein einschlägiges und für die EZ empfehlenswertes Buch publiziert, weil es der etwas „chaotischen“ Praxis des globalen EZ-Managements strukturierend und integrierend „auf die Sprünge helfen könnte“. MbO konzentriert sich auf das machbare, entwickelt ein Programm inklusive Budget und legt los: Kleine Steps, kleine Vorleistungen, die eine hohe positive Hebelwirkung zeitigen. Es setzt jedoch Akteure wie bei einer Copetition voraus. Wir kommen weiter unten am Beispiels Südafrika darauf zurück.

Hierzu eine Abbildung als Beispiel eines integrierten Options- und Prozessmanagement im Rahmen des „neuen magischen Dreiecks“ der Weltbank (siehe auch Vieweg 2003:93):

Diese Abbildung soll die Zusammenhänge nur andeuten, sie nachvollziehbar darzulegen und für die Praxis aufzuarbeiten bedarf es noch einiger Mühen. Am Beispiel eines Krankenhausprozesses zur Produktion von Gesundheit durch den Provider für die Clients ist folgende Abbildung nützlich (Schmidt ???):

Diese Darstellung des Prozesses in einer Krankenhausorganisation müsste um das Optionsmodell von Vieweg ergänzt werden, um es auf Wirklichkeiten in EZ-Länder anwenden zu können. Insofern tritt auch hierbei wieder der irritierende Sachverhalt in Erscheinung, dass eigentlich nur das Modernste gut genug ist für die EZ.

### **Managementbereiche eines neuen integrierten EZ-Management**

Was sollte „gemangt“ werden? Um diese Frage zu beantworten, müssen wir zunächst wieder auf die Beziehungsverhältnisse im „neuen magischen Dreieck“ der Weltbank zurückkommen. Wie lassen sich die Beziehungen Policy Makers – Providers, Providers – Clients und Clients – Policy Makers in die St. Galler Management-Konzeption rückbinden? Hierzu eine Tabelle:

Policy Makers - Providers	Normatives – Strategisches Management
Providers - Clients	Strategisches – Operatives Management
Clients – Policy Makers	Operatives – Normatives Management

Es wird eine Art Kreislauf der wechselseitigen Bedingungsverhältnisse der Ebenen des Managements deutlich. Man kann das eine nicht ohne das andere tun, obwohl dies durch die modernen gesellschaftlichen Ausdifferenzierungen in voneinander unabhängige Akteure notwendig vorauszusetzen ist. Der Generalmanager – der Staat oder ein Donor der EZ – sollte das Ganze im Auge haben und die einzelnen Akteure derart fördern und stärken, dass das Ganze überhaupt „ganz“ ist, d.h. im Sinne der Menschen und der Erhöhung von deren LebensQUALITÄTEN überhaupt „funktioniert“.

Welche Bereiche sollten nun gemanagt werden? Im folgenden eine Auflistung der Inhalte eines neuen integrierten EZ-Managements, wie sie aus der Millenniumdeklaration und den Weltbankberichten sowie dem Aktionsprogramm 2015 der Bundesregierung ableitbar sind.

- 1) Politik (**Normatives Management/Policy Makers/Regulation der WERTE**):  
Wichtig ist Good Governance. Was beinhaltet dies? Die Gesellschaften auf der linken Seite der DP-Kurve müssen zumindest eine ‚rationale Bürokratie‘ im Sinne Max Webers entwickeln. Das ist das Mindeste, was es einzufordern und zu managen gilt. Wie diese Bürokratien zu funktionieren haben, muss man nicht erst noch erfinden. Das steht in jedem besseren Buch der Politologen und BWLer über Public Services und jedem besseren BWL-Buch zur Aufbau- und Ablauforganisation. Ebenso ist reichlich Literatur zu Good Governance vorhanden und hinlänglich bekannt.
- 2) Werte und Kulturen (**Normatives Management**):  
Ein heißes Eisen, doch man sollte den Konflikt nicht scheuen. Kulturen sind per se dynamisch und einem permanenten Wandel unterworfen. Sie sind also nicht „heilig“ wie die „heiligen Kühe“. Sie sind jedoch Voraussetzungen des jeweiligen sozialen, kognitiven und emotionalen Daseins. Kulturen, die nachweislich LebensQUALITÄTEN verhindern, sind „NICHTS Wert“. Es sollte deshalb ein rationaler, dennoch dezidierter Kulturdiskurs als WERTEdiskurs das EZ-Management begleiten. Nicht als „interkulturelle“ Kommunikation und nicht als Tolerieren, sondern als „Dis-kurs“, also als WERTE-orientiertes Streitgespräch. Wir müssen unsere WERTE in keiner Weise in Zweifel ziehen (oder ziehen lassen), sie sind Inhalt der Millenniumdeklaration. Deshalb sollten wir uns den UN-Werten stellen und damit zwangsläufig auch den Kulturen. Leider sind selbst die Kulturwissenschaftler kaum in der Lage, dies durchzuführen. Sie positivieren Kulturen zu zeitlosen Gebilden, anstatt ihren dynamischen Wandel zu fördern. Auch für ein Kulturmanagement im Rahem eines „neuen integrierten EZ-Managements“ kann man auf das Modell der „Kulturprofile“ von Knut Bleicher des St. Gallener Management-Konzepts zurückgreifen.
- 3) Eigentum/Rechtssystem (**Strategisches Management/Providers**):  
De Soto, Vanhanen und der Weltbankbericht zu Landeigentum betonen das Privateigentum an Land und Immobilien. In jedem EZ-Land sollten mit Nachdruck mit Hilfe von GIS (Geographic Information Systems) Kataster angelegt werden. Zur notariellen Sicherung der Titel muss das Rechtssystem und Eigentumsrecht auf den Level universaler Standards gebracht werden. Hierzu nötigen eigentlich schon die vorhandenen GATT- und WTO-Verpflichtungen.
- 4) Gesundheit (**Operatives Management/Clients**):  
Für EZ im Bereich Gesundheit/Health besteht nicht nur ein Finanzierungs-, sondern mehr noch ein operatives Managementproblem. Gefordert ist ein effizienteres operatives Gesundheits-Management. Hier trifft es sich gut – in gewisser Weise eine Ironie der Geschichte – dass sich die Gesundheitssysteme der OECD-Länder in einer Krise befinden. Derart, wie sie sich im Aufbau des modernen Nationalstaates als Versorgungsstaat entwickelt haben, sind sie nicht länger finanzierbar. Deshalb muss man diese staatlichen Versorgungssysteme in den EZ-Ländern auch nicht wieder einführen wollen. In den OECD-Ländern findet eine Evolution weg von den Großkrankenhäusern

mit ihren ‚Dreifach‘-Hierarchien von Ärztlicher Dienst, Pflege und Verwaltung hin zur gemeindenahen Versorgung, zu ambulante Diensten und zu mehr Kundenorientierung statt. Besonders die Pflege erwacht aus ihrem Dornröschenschlaf, in den sie das Zwangskorsett der ärztlichen Überwachung versetzt hatte. Für EZ-Länder ist z.B. Case-Management optimal. Der Doyen des Public Health Management, Sir Alan Langlands, schreibt im Vorwort des neuen Readers der Weltbank über „Innovations in Health Service Delivery“ (Preker/Harding 2003):

„There is a shift in currency in many health care systems around the world. We are moving away from the old pattern of primary, secondary, and tertiary provision toward integrated networks of care. The old professional hierarchies and established approaches to education and training are making way for a new currency of knowledge, skills, access, information, and teamwork. Many countries are also seeking to redefine the ethos of professional practice and public service in ways that will keep the trust of the people, calling into question traditional forms of professional and public accountability.”

Gleichzeitig werden bei uns Qualitätsstandards nach EFQM eingeführt. Aufgrund unserer Krise im Gesundheitssektor und aufgrund der Suche nach preiswerteren Lösungen als bisher, bei gleichem und besserem Output, können wir den EZ-Ländern das Optimalste anbieten, was momentan im Gesundheitssektor anzubieten ist. Wir können den EZ-Ländern nicht die Gesundheitssysteme finanzieren, wir können ihnen jedoch dazu verhelfen, sie preiswert zu schaffen und nachhaltig zu finanzieren.

5) Bildung (**Operatives Management/**Clients):

Auch die Bildung erfordert ein spezielles Management. Es trifft sich ebenfalls gut, dass sich die OECD-Ländern in diesem Bereich in einer Krise befinden. Die PISA-Studie erbrachte, woran es bei uns mangelt; dies gilt für Schulen und Hochschulen. Unsere Lösungen können den EZ-Ländern ebenfalls als modernste Offerten angeboten werden. Das Problem der Bewertung und Qualitätsstandards ist einfach zu lösen durch weltweite Bewertungen der Leistungen. Derart hat uns ja schon PISA die Augen geöffnet. Wir können den EZ-Ländern nicht die Bildungssysteme finanzieren, wir können aber dazu beitragen, dass sie überhaupt existieren, funktionieren und die Produkte, ausgebildete Menschen, auf Weltstandard sind.

Die Wirtschaft verdient eine detaillierte Behandlung. Hier sollte man Makro- und Mikroökonomik unterscheiden, jedoch in einen kohärenten Zusammenhang bringen.

6) Finanzierung (**Strategisches Management/**Providers):

Die Finanzierung von EZ-Maßnahmen über Haushaltsmittel: Eine Grenze für EZ-Maßnahmen sind natürlich die vorgegebenen Haushaltsmittel. Der Anteil der EZ-Mittel am BSP in OECD-Ländern schrumpft in vielen dieser Ländern. Das ist nicht nur bedauerlich, sondern im Hinblick auf unsere ureigensten Interessen kontraproduktiv. Eine Erhöhung der EZ-Budgets würde aber auch nichts erbringen, wenn hierbei nur ‚weiter so wie bisher‘ Inhalt der Maßnahmen bliebe. Es ist ein neues kohärentes EZ-Management gefordert.

7) Finanzierungsmöglichkeiten privatwirtschaftlicher Art und Weise (**Strategisches Management/**Providers):

Hans-Gert Braun (FAZ 19.7.2000) hat Vorschläge unterbreitet, wie man unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten die Entwicklung der „Wirtschaft“ in Entwicklungsländern fördern könnte – ein Thema, welches im Zuge der Armutsbekämpfung etwas vernachlässigt wird. Die Wirtschaft in EZ-Ländern soll Werte schaffen, sie nicht konsumieren, ansonsten ist der Teufelskreis der Armut in EZ-Ländern niemals zu durchbrechen. Es geht also um Privatwirtschaftsförderung. Braun verweist auf die bedenkliche „Geschenkwirtschaft“, die sich inzwischen etabliert hat. Sie artikuliert sich im „Schenkungsanteil“ („grant element“ oder „Zuschusselement“). Es beinhaltet, das

jede EZ-Leistung, zum Beispiel für ein konkretes Projekt, mit einer kommerziellen Finanzierung dieser Leistung zu einem fixen Zinssatz von 10 Prozent pro Jahr verglichen wird. Dies wurde so im ‚Development Assistance Committee (DAC)‘ der OECD, dem Club der Entwicklungshilfe-Geberländer, vereinbart. Das Zuschusselement gibt somit an, in welchem Maß auf Gegenleistung verzichtet wird, auf denen kommerziell handelnde Gläubiger bestehen würden. Im Falle eines nicht-rückzahlbaren Zuschusses beträgt das Zuschusselement 100 Prozent. Ein Kredit zu 0,75 Prozent Zinsen, mit 40 Jahren Laufzeit und 10 tilgungsfreien Jahren hat einen Schenkungsanteil von ungefähr 81 Prozent. Laut DAC soll jede Entwicklungshilfeleistung ein Zuschusselement von mindestens 25 Prozent haben, im Durchschnitt soll er sich aber auf den sehr hohen Level von 86 Prozent bewegen. Braun hält dies für kontraproduktiv. Die 86-Prozent-Regel ist nach ihm „organisierte Geschenkwirtschaft“. Die großen Möglichkeiten einer Förderung mit niedrigem Zuschussanteil oder gar ohne „grant element“ werden hierbei nicht genutzt. Ein weiterer Punkt betrifft die „Direktinvestitionen“, treibende Kräfte der wirtschaftlichen Globalisierung. Hier verweist Braun auf die Investitionsbedingungen in den EZ-Ländern. Ohne Rechtssicherheit und Eigentumsschutz werden sich keine Investoren finden; d.h., ohne ‚Good Governance‘ keine wirtschaftliche Entwicklung. Ohne Arbeitsplätze in Unternehmen und entsprechende Umsätze (Mehrwertsteuer) auch keine Steuereinnahmen. Weiterhin geht es um die Förderung der Finanzsektorentwicklung in EZ-Ländern. Oft ist die einheimische Sparquote zu gering und es fehlt an Know-how im Finanzsektor. Der Punkt „Privatisierung von Infrastrukturbereichen“ berührt wieder eine „heilige Kuh“ der EZ. Hier bestehen die Modelle BOT (Build – Operate – Transfer) oder BOO (Build – Operate – Own). Zuletzt macht Braun auf die Formalisierung von Immobilieneigentum aufmerksam und verweist auf de Soto, was wir schon angesprochen haben.

- 8) Private-Public-Partnership (PPP) (**Strategisches Management/Providers**): Die Kombination 50% Beitrag aus EZ-Haushaltsmittel, 50% Beitrag von Privatunternehmer zur Finanzierung von EZ-Maßnahmen ist nur zu begrüßen, jedoch unter Vorbehalten. Rein marktwirtschaftlich gesehen handelt es sich um unlautere Subventionen und damit um Markt- und Wettbewerbsverzerrungen. Angesichts der Zustände in vielen EZ-Ländern heiligt in diesem Fall jedoch der Zweck die Mittel. Es erbringt zwei Vorteile: EZ-Haushaltsmittel können gestreckt werden, der Wirtschaft werden neue Märkte eröffnet, das Risiko wird gemildert. In den jüngsten Ausgaben der Zeitschrift E + Z wird PPP von allen Seiten beleuchtet und relativ offen und auch kontrovers diskutiert. Ebenso hat Gleich (2003) PPP sehr ausgewogen und recht positiv analysiert. Die Wirtschaft versteht diese Partnerschaft etwas anders als die Politik, was deutlich im Beitrag von Heinecke Werner (2003) zum Ausdruck kommt. PPP ist eine der wichtigsten kombiniert staatlichen und privatwirtschaftlichen Initiativen, die Wirtschaft in EZ-Ländern anzukurbeln. Deshalb sollte man sich intensivere Gedanken um ANREIZE für die Privatwirtschaft machen, damit private Unternehmer in unterentwickelten Ländern PPP-Projekte überhaupt durchführen wollen, finanzieren und Märkte erschließen. Wer geht schon als Privatunternehmer freiwillig in Länder südlich der Sahara, von Südafrika einmal abgesehen? PPP sollte allerdings auch mit Unternehmern in EZ-Ländern praktiziert werden. Diese Länder benötigen dringend Unternehmer; wir nicht so sehr. Damit kommen wir auf einen sehr wichtigen Punkt.
- 9) Unternehmertum (**Strategisches Management/Providers**): Education und Health sind die wichtigsten Grundvoraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung in den EZ-Ländern, ebenso aber auch ein lokales und global orientiertes Unternehmertum, damit überhaupt WERTE erzeugt und Arbeitsplätze angeboten werden können. Der Staat schafft nur sehr begrenzt „wertschöpfende“ Arbeitsplätze: Er lebt über Steuern und Gebühren von der „wertschöpfenden“ Arbeit der Unternehmer und Arbeitskräfte! Viele Menschen in Afrika sind wie bei uns zum Unternehmertum in der

Lage, sie werden bisher aber durch die Politik und fehlende Eigentumsrechte daran gehindert. Entwicklung ohne private Unternehmer und Unternehmungen ist ein Unding, das haben in den letzten sieben Dekaden alle sozialistischen Experimente bewiesen und ebenso in den zurückliegenden vier Dekaden unsere EZ. Ansonsten gilt immer noch das Wort von Deng Xiao Ping: „Mir ist gleich, ob eine Katze schwarz oder weiß ist, Hauptsache sie fängt Mäuse.“ Er hat auch empfohlen, „Bereichert euch“, und hat damit eine wirtschaftliche Explosion in China ausgelöst. Voraussetzung war jedoch auch hierbei eine Klärung des privaten Eigentumsrechts. PPP mit Unternehmern in EZ-Ländern kann dazu beitragen, einheimische Unternehmer zu kreieren! Wenn sie auf den eigenen Beinen stehen können, sollte man die 50%-Subventionierungen jedoch beenden.

Der mögliche Einwand, über privatwirtschaftliche Aktivitäten werden Menschen entwurzelt und wieder Arme erzeugt, ist nicht überzeugend, denn die Armen in den EZ-Ländern sind schon längst vorhanden, auch ohne Privatunternehmer. Das ist ja genau das Problem!

Übersetzt in das Modell der Beziehungsverhältnisse des „neuen magischen Dreiecks“ der EZ ergibt das folgendes Beziehungsdiagramm:

Vor Ort, in den EZ-Ländern, bedarf es vor allen EZ-Maßnahmen umfassender Bestandsaufnahmen. Das ist noch weitgehend ein weißer Fleck auf der Landkarte des EZ-Managements. Die Reports der Weltbank haben dies in einem ersten Ansatz unternommen, jedoch auf einem sehr allgemeinen Level. Lokal sind Needs-Assessment der Clients und Providers notwendig. De Wet Schutte aus Kapstadt, Südafrika, hat für EZ-Länder optimal angepasste Instrumentarien entwickelt, z.B. die ‚Schutte-Scale‘, ‚Priority Index‘ und Methoden, das ‚Community Bonding‘ zu eruieren.

Erst wenn man eine derartige verlässliche Voranalyse geleistet hat und die Zielrichtung in bezug auf „Integriertes EZ-Management“ bekannt ist, kann man sich der Finanzierungsfrage zuwenden, denn dann weiß man, wofür das Geld sinnvoll ausgegeben wird; wir kommen sogleich darauf zurück

### **Entwicklungspotential ‚Südafrika‘**

Das Land Südafrika haben wir ausgewählt, weil Afrika in der Millenniumdeklaration ausdrücklich erwähnt wird und weil Südafrika treibe Kraft hinter der „Neuen Partnerschaft für die Entwicklung Afrikas“ (NEPAD) ist, an der sich alle afrikanischen Staaten hinsichtlich ihrer Entwicklungsbemühungen orientieren sollen. Ebenso liegt für Südafrika eine relativ umfassende Untersuchung zu den Milleniumszielen vor: „The Stories behind the Numbers: An Investigation of Efforts to deliver Services to the South African Poor. A report prepared for the World Bank, as background study to the World Development Report 2004.“

### **Was ist NEPAD?**

Präsident Thabo Mbeki von Südafrika hat das anspruchsvolle Projekt einer „afrikanischen Renaissance“ deklariert. Bevor man hinsichtlich des Zustandes vieler afrikanischer Staaten abwertend denken mag, sollte man berücksichtigen, dass die europäische Renaissance in den oberitalienischen Stadtstaaten zu blühen begann, als ringsum vor deren Tore die Finsternis der feudalistischen Despoten, Könige und Kaiser vom Idealtypus ‚Tribal order‘ und ‚Empire‘, ebenso die fundamentalistische Inquisition waltete; außerdem waren kriegerische Auseinandersetzungen – von heute aus gesehen auch terroristischer Art und Weise - an der

Tagesordnung. Die demokratisch konstituierten, kapitalistischen Gesellschaften der Stadtstaaten haben sich durchgesetzt und die Weltwirtschaft geschaffen. Dies wird im Buch von Braudel (1986) ausführlich beschrieben. Diese Gesellschaften existierten damals schon auf dem Level der Gesellschaften der rechten Seite der DP-Kurve. Im NEPAD-Dokument wird im §50 das Projekt „Afrikanische Renaissance“ angesprochen.

Die „Neue Partnerschaft für die Entwicklung Afrikas“ (NEPAD) wurde im Oktober 2001 in Abuja, Nigeria, von den Präsidenten Afrikas verabschiedet. Demokraten sowie ihre Verächter haben sich zu ihren Inhalten und Zielen gleichermaßen verpflichtet. Es ist an dieser Stelle unmöglich, auf die Vielzahl der Themen einzugehen. Einige relevante Themen können jedoch vorgestellt werden.

Die Millenniumdeklaration ist vollintegrierter Bestandteil von NEPAD. Es werden ganz klar Prinzipien der Demokratie und des Rechtsstaates benannt. Ebenso werden die Prinzipien der freien Marktwirtschaft eingefordert. Eigentumsrecht und Bestandsschutz im Verhältnis zum Westen werden garantiert. Beeindruckend ist ebenso die schon komplette Einbindung Afrikas in die Globalisierung. Kritisiert wird hierbei die Abhängigkeit von den Weltmärkten, ebenso, dass der Westen seine Märkte für afrikanische Produkte nur zögerlich öffnet. Gegenüber den EZ-Geberländern wird selbstbewusst eine eigenständige Mitbestimmung eingefordert. Ansonsten werden fast alle Themenbereiche angesprochen, die auch im Weltbankbericht „Making Services Work for Poor People“ behandelt werden; und viele andere Punkte mehr. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Afrikaner zu wissen scheinen, was sie wollen, wissen, woran es noch mangelt, und die Absicht artikulieren, die Mängel mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln zu beheben. Erfreulich ist das Fehlen jeglicher sozialistischer Träume, ebenso das Fehlen von Schuldzuschreibungen an den Westen. Es wird konzidiert, dass trotz Kolonialismus Afrika erwachsen geworden ist und sein Schicksal - mit Hilfe des Westens - selbst in die Hand nehmen wird – auf privatwirtschaftlicher Basis!

### **Weltbankbericht zu Südafrika (2003)**

Südafrika ist die höchstentwickelte und modernste Gesellschaft auf dem afrikanischen Kontinent (das Powerhaus), zugleich wegen seiner speziellen Geschichte intern auch ein Entwicklungsland (Drechsel/Schmidt 1995). In Südafrika haben fast alle bekannten „Global Players“ ihre Niederlassungen. U.a. haben fast alle deutschen Automobilkonzerne dort ihre Produktionsstätten und beliefern ihrer globalen Märkte. Es gibt zahlreiche Universitäten, einige, wie z.B. die University of Stellenbosch, genießen Weltstandard. Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sind intensiv bemüht, die Probleme der Armut und Krankheit, besonders HIV/AIDS, zu beheben.

Der Weltbankbericht der Autoren Servaas van der Berg und Ronelle Burger vom Dept. of Economics der University of Stellenbosch bezieht sich auf Handlungsbereiche im Weltbankbericht „Making Services Work for Poor People“, sowie das „neue magische Dreieck der EZ“. Insgesamt wird zu allen Themenbereichen eine positive Entwicklung festgestellt, d.h. Gelder sind vorhanden, ebenso wird positiv vermerkt, dass sich in relativ kurzer Zeit seit der Wende 1994 ein beachtenswerter schwarzer Mittelstand herausgebildet hat. Die Kritik macht sich an etwas Unerwartetem fest, und das sollte hinsichtlich der Erreichung der Millenniumsziele bedacht werden: Es mangelt nicht so sehr an Mitteln zur Behebung der Unterentwicklung weiter Teile der schwarzen Bevölkerung, es mangelt vielmehr gravierend an der **Qualität** der Dienstleistungen, besonders in den Bereichen Gesundheit, Ausbildung, Infrastruktur. Dies gilt auch für weite Bereiche des Public Service. Dem „Good Governance“ mangelt es nicht an fehlenden demokratischen Prinzipien, sondern an mangelhafter accountability und responsibility der Public Servants sowie an den Prinzipien einer transparenten Haushaltsführung.

Wir hatten zuvor schon in bezug auf ein neues integriertes EZ-Management auf die elementare Funktion des **Qualitätsmanagements** hingewiesen. Der Report bestätigt diesen Sachverhalt. *Entwicklung kann auch an Qualitätsmängeln scheitern!* In Südafrika gehen z.B. viele Arme lieber zum privaten Arzt als in staatliche Institutionen; Analoges gilt für Schulen. Das sollte zu denken geben.

### **Wer managt in Zukunft ‚integriert‘ die deutsche EZ? Neues „Donor Business“**

Der Entwicklungsexperten Heinecke Werner hat ernstzunehmende Vorschläge zu einem neuen EZ-Management unterbreitet (2003:161-163). Seine Prämisse: Wir können nicht in die Köpfe anderer Menschen blicken und im Grunde auch nicht deren Kultur verstehen. „Nach 40 Jahren gemeinsamer Arbeit sehen wir, dass es gemeinsam nicht geht.“ Dennoch müssen und wollen wir ändern. Sein Beispiel, wie es gelingen könnte:

„Eine renommierte amerikanische Zeitschrift erfragt jährlich in einer international beachteten Umfrage die Zufriedenheit ihrer Kunden mit ihren Autos. Die besten Ergebnisse erzielte im Jahr 2002 der in Südafrika produzierte BMW. Etwa 50 Europäer und 5000 Afrikaner produzieren also in Afrika das beste Auto der Welt. Ziele und Vorgaben kommen uneingeschränkt von einem global operierenden Konzern deutschen Ursprungs. Neben den Autos, die in Rosslyn bei Pretoria gebaut werden, entwickeln sich dort auch Menschen – wir nennen es „Human Resources“ -, die einmal die eigentlichen Träger einer eigenständigen Entwicklung sein werden.“ (2003:163)

Genau das könnte überall in Afrika der Fall sein. Werner findet zu einem bemerkenswerten Diktum: „Wir, die Fachleute der deutschen EZ, sollten uns auf unsere eigenen Positionen im *donor business* besinnen und diese klar vertreten. Wir sollten offen bekennen, dass es deutsche Projekte sind und dass dies gut so ist. Wir sollten deutlich machen, was wir von unseren Projekten erwarten, welche Wirkung wir erhoffen, ja verlangen, bevor wir mit Geld und Know-how klotzen. Projektziele und dazu gehörende Indikatoren sollten in aller Sachlichkeit gemeinsam gefunden und festgelegt werden. BMZ und GTZ-Zentrale sollten ihren Anteil an dieser Fixierung der Outcome-Orientierung der Projektpläne haben. Ihre entwicklungspolitischen Zielsetzungen und ihre projektübergreifenden Perspektiven sollten als klare Interessenbekundungen in die Verhandlungen über die Projektdefinitionen einfließen.“ (2003:163)

Diese Sichtweise scheint dem Prinzip der „Partizipation“ und „Partnerschaft“ zumindest der deutschen EZ zu widersprechen. Man kann es jedoch auch anderes verstehen. Man kann es, wenn man positiv denkt, auch als „FÜHRUNG“ im Kontext eines „neuen integrierten Management“ verstehen. EZ-Management soll sich nach Prinzipien des „Management“ richten, und das ist im positiven Verständnis „Führung“ von Akteuren zur gemeinsamen Erzeugung von WERTEN: Materillen WERTEN und ideellen LebensWERTEN. Ohne Führung jedoch kein Management. Genau dieser Management-„Führungsmangel“ wird in den Weltbankreports und der UNDP-Studie kritisiert und eingefordert! Gute Führung kann aber nicht allen Herren dienen. Ohne jemanden zu nahe treten zu wollen, Policy Makers sind zwar ausgewiesene „politische Führer“, aber keine Unternehmer und Manager; wie die Weltbankberichte und der UNDP-Report darlegen, haben sie bis heute in den EZ-Ländern weitgehend miserabel gemanagt. Also sollte man sich einem Management anvertrauen, welches für alle Akteure die beste Führung verspricht, denn ohne eine integrierte Management-Führung sind keine Erfolge zu erzielen, gewiss nicht die Erreichung der Millenniumsziele.

### **Nochmals Südafrika**

Wenn es der Fall sein könnte, dass es z.B. in Deutschland tatsächlich zu einem integrierten EZ-Management kommen könnte, könnte im Hinblick auf die normative Philosophie dieses EZ-

Management der Fall Südafrika ‚empirisch‘ eine Richtung weisen. Zum besseren Verständnis eine Abbildung der Kräfteverhältnisse der Entwicklung in diesem Land:

Das Management des Akteurs-Dreiecks in Südafrika ist disfunktional. Der Output erreicht nicht oder nur ungenügend die armen Clients. Es besteht aber eine funktionierende Kette der „Service delivery“, und zwar die über private Providers zu den Clients. Woran es hier mangelt sind die ungenügenden pekuniären Ressourcen der armen Clients; gewöhnlich kämpfen sie mit Arbeitslosigkeit und können ebenso wenig in der Subsistenzwirtschaft, dem Kleingewerbe und Kleinhandel eine aktive Rolle spielen. Deshalb könnte man folgende Überlegungen anstellen. Gewöhnlich investiert die EZ mit dem Partnerstaat erhebliche Mittel in den öffentlichen Dienstleistungssektor, ohne die Qualität und Kompetenz der Akteure in ausreichendem Masse zu erhöhen und ohne das sich an den Outcomes etwas zum Besseren verändern. Gleichzeitig ist im Bereich der privaten Providers Qualität und Kompetenz vorhanden, weshalb die armen Clients bevorzugt deren Dienste in Anspruch nehmen. Wie wäre es deshalb, wenn man auf Seiten der EZ diesen Privatbereich z.B. über PPP-Projekte oder zu normalen Kreditbedingungen fördert und die im Public Service vergeudeteten Mittel über Anreizsysteme, über die man noch nachdenken müsste, an die Armen weiterreicht, damit sie zumindest qualitativ hochwertige Dienstleistungen in Anspruch nehmen und darüber hinaus für sich Einkommen erwirtschaften können: Im Small Business, welches auch Arbeitsplätze schafft. Weshalb muss immer der Public Sector subventioniert werden, wenn er doch nachweislich nicht leistet, was er leisten soll, und die investierten EZ-Mittel keine Wirkung erbringen?

### **Überlegungen**

Es ist wirklich eine Frage wert, ob der Staat unbedingt alle Dienste in Bezug auf Gesundheit, Bildung und Ausbildung und Einkommen leisten muss. In Europa gab es vor der Sozialgesetzgebung Bismarcks nur private Versicherungsvereine. Vor Einführung der allgemeinen Schulpflicht gab es ebenfalls nur private Bildungsträger. Es sollte einmal gründlich überprüft werden, ob der moderne „Wohlfahrtsstaat“ für die Modernisierungsprozesse hochentwickelter Nationalstaatengesellschaften wirklich notwendig war. Nach etwas mehr als einhundert Jahren dieser „Öffentlichen Dienste“ geraten sie überall in den OECD-Ländern in Agonie! Der Trend geht eindeutig in Richtung privater Dienstleister. Am Beispiel Südafrikas, welches einerseits unterentwickelt und andererseits hochentwickelt ist wird sichtbar, dass private Dienstleister faktisch nachgefragte und qualitativ hochwertige Dienste im Bildungs- und Gesundheitssektor leisten, der Staat dagegen nicht oder nur ungenügend. Diesem Sachverhalt wird bisher zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Ein Weltbankbericht spricht vom „Segen der Bürokratie...“. Man hätte gerne erfahren, wo die Bürokratie sich in EZ-Ländern für die armen Clients als ‚Segen‘ erweist – siehe hierzu Drechsel (1999). Wir haben zuvor das Management by Options angesprochen. Es wäre, weil es Unternehmer und Arbeitsplätze schafft, nicht nur im Fall Südafrika vermutlich ein größerer ‚Segen für die Armen‘ als die Bürokratien des ‚Public service‘, die definitiv – siehe UNDP-Bericht – nicht das leisten, was sie leisten sollen, worin aber die meisten EZ-Mittel ‚spurlos‘ verschwinden; ganz gewiss für die hungernden und weiterhin verarmenden Clients, denen doch die ganze „Entwicklungs-Hilfe“ zur Überwindung ihres Zustands dienen soll! Irritiert das niemanden der Donors? Hierzu ein Bericht von einer Reise des amerikanischen Präsidenten Bush im Jahre 2003 des neuen Millenniumspakts der UNDP durch ausgewählte Länder Afrikas.

### **US Präsident Bush und der Westen zu Besuch in Afrika**

Ein Auszug aus einem Kommentar der FAZ vom 14. Juli 2003 zum Besuch von US-Präsident Bush in Afrika:

„Die Allheilmittel für Afrika heißen Wachstum, berechenbares, gutes Regieren, Industrialisierung, Mehrwert in Form von Arbeitsplätzen und somit Steuereinnahmen. Kurzum:

Staaten, die funktionieren. Doch dieses schöne Bild hat einen Fehler. Vom freien Handel, der Voraussetzung für Wachstum, ist Afrika ausgeschlossen. Die Vereinigten Staaten, die die Politik des „Wandels durch Handel“ bewerben, subventionieren ihre eigene Baumwolle mit einem Dollar je Kilo, fordern aber gleichzeitig von den afrikanischen Baumwollherstellern die Freigabe der Preise. Im Umgang zwischen Afrika und der Europäischen Union verhält es sich genauso....Die von den Amerikanern als vorbildlich gepriesene Handelsinitiative Agoa (African Growth and Opportunity Act), die eine Zollbefreiung für rund 6000 afrikanische Produkte vorsieht, ist Augenwischerei. Denn diese Produkte erfüllen nur selten die amerikanischen Qualitätsstandards, womit sich ein Import von selbst erledigt...

Was sich der ehemalige Präsident Clinton als Losung zur Beilegung innenpolitischer Probleme erkoren hatte („It's the economy, stupid“), sollte sich sein Nachfolger Bush für seine Afrika-Politik an die Wand nageln. Es ließe sich leicht einwenden, Afrika solle zunächst seinen Binnenmarkt entwickeln und beweisen, dass es ihm Ernst ist mit Reformen. Der afrikanische Entwicklungsplan Nepad, der auf Privatinvestitionen setzt statt auf Entwicklungshilfe, ist ein Ansatz, dessen Ergebnisse frühestens in zehn Jahren sichtbar werden. Man muß den Zusammenhang zwischen der Arbeitslosigkeit einer ganzen Generation junger Männer in Afrika und deren Anfälligkeit für die Ideen religiöser Rattenfänger erkennen, die mit der Dauer der Aussichtslosigkeit wächst. Der schnellste Weg, an Geld zu kommen, besteht für einen jungen Afrikaner heute darin, eine Kalaschnikow in die Hand zu nehmen. Wenn Amerikaner und Europa von Afrika verlangen, die „Sicherheitslecks“ zu stopfen, die sich überall auftun, ist die Frage Afrikas, was es dafür wirtschaftlich bekommt, nur legitim. Bushs Antwort war eindeutig: nichts.“

## **Ausblick**

Das ist wahrlich eindeutig. Wir müssen Acht geben, uns mit der Millenniumdeklaration, ihren Zielen und dem neuen Millenniumspakt 2003 nicht selbst etwas vorzumachen und ein „Window-dressing“ zu veranstalten. Sonst hätte Hondrich doch noch recht; wir handeln unmoralisch und sind Betrüger! Dann aber hätten wir aber auch die Folgen, den Fundamentalismus und Terrorismus, verdient. Andererseits müssen wir auch Acht geben, dass wir uns bei der Gefahrenabwehr nicht übernehmen, dass heißt hierbei die Kosten der Verteidigung der Moderne alle unsere Gewinne der Moderne übersteigen. Das Alte Rom mag in diesem Zusammenhang als Warnung dienen, obwohl diese Warnung auch schon etwas abgegriffen erscheinen könnte, denn jede Cassandra wälzt mittlerweile alle Übel der Welt auf das gute Alte Rom ab.

Priorität aller EZ-Projekte des BMZ hat die ‚Armutüberwindung‘! Frage: Wie? Wo? Mit welchem Management? Zumindest die Weltbank und die UNDP sind ‚wach‘ geworden. Sie fordern vehement ein neues integriertes und „WERTerzeugendes“ EZ-Management ein. Wir haben uns darum bemüht, ein derartiges Management zu konzipieren. Nochmals vier verlorene Jahrzehnte der EZ wird der Westen wohl nicht mehr im gewohnten Reichtum überstehen. Die Kosten der Gegenwehr gegen Terrorismus und Fundamentalismus werden alle unsere WERT-Gewinne der Globalisierung aufzehren. Mit dem ehemaligen amerikanischen Präsidenten Bill Clinton lässt sich deshalb an die OECD-Donors appellieren: „It is the BSP, stupid!“

Eine nachhaltige Erhöhung des BSP gelang bisher in der Geschichte nur dem privaten Unternehmertum, d.h. dem demokratisch konstituierten, marktwirtschaftlich kapitalistischen System. Eine Verhinderung der Zunahme oder eine Vernichtung des BSP gelang demgegenüber bisher in der Geschichte allen nicht-demokratisch konstituierten, nicht marktwirtschaftlichen, nicht-kapitalistischen Systemen. Nun sollte man sich eine fatale Logik der bisherigen EZ bewusst vor Augen führen – siehe weiter oben ‚... die zurückliegenden vier Dekaden EZ‘ :

*Der EZ scheint es – siehe Weltbank- und UNDP-Berichte – bisher gelungen zu sein, das eine zu sein und – gemessen an ihrem Output in den zurückliegenden vier Jahrzehnten EZ bis in die Gegenwart – wider alle Intentionen faktisch das andere zu tun.*

Hondrich steht ante portas! Deshalb, um es mit Altbundespräsident Roman Herzog anzumahnen, steht in Übereinstimmung mit der Millenniumdeklaration und den Millenniumszielen ein neuer ‚Ruck‘ bei den OECD-Donors und den Politikern der EZ-Länder an, die sich alle auf die Erreichung der Millenniumsziele verpflichtet haben.

### **Leitprinzip für ein ‚neues integriertes EZ-Management‘**

Ein neues Leitprinzip sollte das zukünftige globale Handeln zur Entwicklungszusammenarbeit (EZ) bestimmen. Es lautet:

### **Das ZIEL DER GLOBALISIERUNG ist der WIRTSCHAFTLICHE ERFOLG und NICHT *die Entwicklungshilfe.***

Das mag viel im ‚Donor business‘ zunächst erschrecken oder erstaunen, folgt jedoch konsequent aus der **Logik der „Entwicklungs“-Hilfe**. Wir müssen gemeinsam zum wirtschaftlichen Erfolg der Armen und der Überwindung ihrer Armut beitragen, **und NICHT die Armut entwickeln! Die Armut muss stattdessen „WEG-ENTWICKELT“ werden – DURCH WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG, d.h. durch WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG!** Daraus folgt: **Die EZ muss dazu beitragen, das BSP in den Ländern der Armut zu erhöhen.** Alles andere ergibt sich dann von selbst. Genau das ist die Botschaft des Aktionsprogramms 2015 der Bundesrepublik Deutschlands, der Millenniumdeklaration, der Millenniumsziele, NEPADs, der Weltbankreports und des UNDP-Berichts.

## Literaturverzeichnis

- Beck, Don Edward; Christopher C. Cowan: *Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership, and Change*. Oxford: Blackwell. 1996.
- Braudel, Fernand: *Aufbruch zur Weltwirtschaft*. München: Kindler. 1986.
- Bleicher, Knut: *Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen*. Wiesbaden: Gabler. 1991.
- Bleicher, Knut: *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt: Campus. 1992.
- Bleicher, Knut: *Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt: Campus. 1994
- Braun, Hans-Gert: *Mit größerer Hebelwirkung. Sozialmarktwirtschaftliche Entwicklungszusammenarbeit – ein neues Konzept*. In: FAZ, 19.7.2000.
- De Soto, Hernando: *The Mystery of Capital. Why Capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. New York: Basic Books. 2000.
- Drechsel, Paul; Bettina Schmidt: *Südafrika. Chancen für eine Pluralistische Gesellschaftsordnung – Geschichte und Perspektiven*. Wiesbaden: Vieweg. 1995.
- Durkheim?????
- Gomez, Peter; Tim Zimmermann: *Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik*. Frankfurt: Campus. 1999.
- Gomez, Peter; Gilbert Probst: *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken. Unternehmerisch handeln. Persönlich überzeugen*. Bern: Haupt. 1999.
- Hondrich, Karl Otto: *Weltmoral, Weltgewalt*. In: FAZ, 23. Juni 2003, S.7.
- Human Development Report 2003. *Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty*. Published for the United Nations Development Programme (UNDP). Oxford: Oxford University Press. 2003.
- Inglehart, Ronald: *Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*. Frankfurt: Campus. 1998.
- Hansen, Klaus P.: *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen: Francke. 2000.
- Hilb, Martin: *Management der Human Ressourcen in virtuellen Organisationen*. In: Günter Müller-Stewens: *Virtualisierung von Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 1997, S.83-95
- Kaplan, Robert S.; David P. Norton: *Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel. 1997.
- Mann, Michael: *The Sources of Social Power. Vol.I. A history of power from the beginning to A.D. 1760*. Cambridge: Cambridge University Press. 1988. Vol. II *The Rise of classes and nation-states, 1760-1914*. Cambridge: Cambridge University Press. 1993.
- Müller-Stewens, Günter: *Virtualisierung von Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 1997.
- Schmidt, Bettina: *Creating Order. Culture as Politics in 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> Century South Africa*. Nijmegen: Third World Centre, University of Nijmegen. 1996.
- Schmidt, Bettina: *How does culture work – globally and locally? The case of South Africa*. KNAG, 4, 2000.
- Schmidt, Siegfried J.: *Kognitive Autonomie und soziale Orientierung. Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur*. Frankfurt: Suhrkamp. 1994.
- Schophaus, Karl-Heinz: *Vom Denken in Hierarchien zum Denken in Prozessen*. Erscheint 2003.
- Tönnies, Ferdinand: *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft. 1991.
- Vanhanen, Tatu: *The Emergence of Democracy. A comparative Study of 119 States, 1850-1979*. Helsinki: Finish Society of Sciences and Letters. 1984.
- Vieweg, Wolfgang: *Erfolg durch Management by Options. Eine Technik des Chancenmanagement*. Bad Kreuznach: BVmedia. 2003.
- Weltbankbericht: *Making Services Work for Poor People*.
- Weltbankbericht: *Breaking the Conflict Trap. Civil War and Development Policy*. Paul Collier et al. Oxford: Oxford University Press. 2003.

Weltbankbericht: The Stories behind the numbers: An Investigation of Efforts to deliver Services to the South African Poor. A report prepared for the World Bank, as background study to the World Development Report 2004. Servaas van der Berg; Ronelle Burger. Stellenbosch: University of Stellenbosch. 2002.

Weltbankbericht: Land Policies for Growth and Poverty Reduction. Klaus Deininger. Oxford: Oxford University Press. 2003.

Werner, Heinecke: Donor-Business. In: E + Z, 2003, S.161-163.

## Anhang 1: Milleniumdeklaration

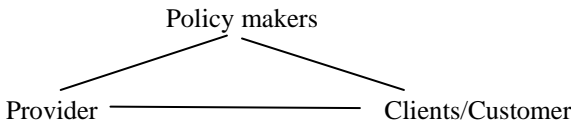
<b>Millennium Declaration</b>	
1. Global Values and principles	<p>Reaffirm our faith in the Organization and its charter.</p> <p>Collective responsibility upholding the principles of human dignity, equality and equity on a global level</p> <p>Reaffirm our commitment to the purposes and principles of the Charter of the United Nations</p> <p>Determined to establish a just and lasting peace all over the world.</p> <p>Sovereign equality of all states. Right of self-determination of peoples. Non-interference in the internal affairs of States. Respect of human rights and fundamental freedoms. Respect of equal rights of all without distinction as to race, sex, language or religion.</p> <p>To ensure Globalisation becomes a positive force for all world's people. Benefits are unevenly shared. Developing countries face special difficulties.</p>
2. Fundamental values	Freedom and Equality, Solidarity, Tolerance, Respect for nature, Shared responsibility
3. Peace, security and disarmament	<p>To free peoples from the source of war</p> <p>To strengthen respect for the rule of law in international and national affairs</p> <p>To make the UN more effective in maintaining peace and security</p> <p>To strengthen cooperation between the UN and regional organizations</p> <p>To ensure the implementation such as arms control, international humanitarian law and human rights</p> <p>To take concerted action against international terrorism</p> <p>To counter the world drug problem</p> <p>To fight transnational crime</p> <p>To minimise the adverse affects of UN economic sanctions</p> <p>To strive for the elimination of weapons of mass destructions</p> <p>To end illicit traffic in small arms and light weapons</p> <p>Prohibition of Anti-personal Mines</p> <p>To observe the Olympic Truce</p>
4. Development and poverty eradication	Special needs and problems of the landlocked developing countries
5. Protecting our common environment	<p>To free all humanity from the threat of living on the planet spoilt by human activities</p> <p>Support for the principles of sustainable development</p> <p>New ethic of conservation and stewardship: Kyoto Protocol. Management of forests. Convention on Biological Diversity, Convention to Combat Desertification. Water Management. Reduce manmade and natural disasters; free access to information on human genome sequence</p>
6. Human rights, democracy, governance	<p>Promote democracy and rule of law, human rights and fundamental freedoms</p> <p>Respect Universal Declaration of Human Rights</p> <p>Full protection and promotion of civil, political, economic, social and cultural rights; Implementation principles and practices of democracy and respect of human right, incl. Minority rights;</p> <p>Combat all form of violence against women;</p> <p>Respect and protection of human rights of migrants, migrant workers and families, eliminate racism and xenophobia, promote harmony and tolerance;</p> <p>Genuine participation by all citizens;</p> <p>Ensure freedom of the media, right of the public to have access to information</p>
7. Protecting the vulnerable	<p>To ensure that children are given every assistance and protection so that they can resume normal life;</p> <p>Protection of civilians in complex emergencies;</p> <p>Strengthen international cooperation hosting and helping refugees;</p> <p>Full implementation of the Convention on the Rights of the Child</p>
8. Needs of Africa	<p>Support consolidation of democracy in Africa and assist for peace, poverty eradication and sustainable development</p> <p>Full support to the political and institutional structures of emerging democracies</p> <p>Encourage mechanisms for preventing conflict and promoting political stability;</p> <p>Poverty eradication, sustainable development, including debt cancellation, improved market access, enhanced Official Development Assistance, increased</p>

	flow of Foreign Direct Investment, transfers of technology; Help to tackle the spread of HIV/AIDS and other infectious diseases.
9. Strengthening the United Nations	evident

## Anhang 2: Millenniumziele

<b>Millennium Goals 2015 and 2020</b>	
1. Eradicate extreme poverty and hunger	Reduce by half the proportion of people living on less than a dollar a day
2. Achieve universal primary education	Ensure that all boys and girls complete a full course of primary schooling
3. Promote gender equality and empower women	Eliminate gender disparity in primary and secondary education preferable by 2005 and at all levels by 2015
4. Reduce child mortality	Reduce by two thirds the mortality rate among children under five.
5. Improve maternal health	Reduce by three quarters the maternal mortality rate
6. Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases	Halt and begin to reverse the spread of HIV/AIDS Halt and begin to reverse the incidence of malaria and of the major diseases
7. Ensure environmental sustainability	Integrate the principles of sustainable development into country policies and programmes; reverse loss of environmental resources Reduce by half the proportion of people without sustainable access to safe drinking water Achieve significant improvement in lives of at least 100 million slum dwellers, by 2020
8. Develop a global partnership for development	Develop an open trading and financial system that is rule-based, predictable and non-discriminatory. Includes a commitment to good governance, development and poverty reduction – nationally and internationally; Address the least developed countries' special needs. This includes tariff- and quota-free access for their exports; enhance debt relief for heavily indebted poor countries; cancellation of official bilateral debt; and more generous official development assistance for countries committed to poverty reduction Address the special needs of landlocked and small island developing States Deal comprehensively with developing countries' debt problem through national and international measures to make debt sustainable in the long term In cooperation with the developing countries, develop decent and productive work for youth In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable essential drugs in developing countries In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies – especially information and communication technologies.
<b>By the year 2015, all 191 United Nations Member States have pledged to meet the above goals</b>	

Anhang 3: Exzerpt Weltbankbericht "Making Services Work for Poor People"

<p>Kap. 1: Warum Dienstleistungen für Arme oft versagen ...aber sie können funktionieren</p>	<p>Dienstleistungen sind für Arme oft „unerreichbar“, unbezahlbar oder disfunktional. Qualität der Dienstleistungsangebote ist gewöhnlich schlecht. Verantwortung für Arme ist kaum vorhanden. Zugang zu Schulen, Krankenhäuser, Trinkwasser, Sanitäre Anlagen, Transport etc. ist begrenzt - Arme haben oft weite Wege zurückzulegen. Ausgebildetes Personal, u.a. zur Bekämpfung von HIV/AIDS, ist kaum vorhanden. Gut ausgebildete Arbeitskräfte sind in den Zentren oder emigrieren. Verbesserungen sind möglich, erfordern jedoch einschneidende Reformen. Regierungen, Privatsektor und Geberländer müssen optimaler zusammenarbeiten.</p>
<p>Kap. 2: Regierungen sollten dazu beitragen, dass Dienstleistungen gute Resultate erbringen</p>	<p>Um Dienstleistungen für Arme bereitzustellen, müssen die institutionellen Rahmenbedingungen und Beziehungen zwischen den relevanten Akteuren verändert werden. Nur die Inputs variieren ohne die Institutionen zu verändern, die die Ineffizienz erzeugen, nutzt nichts. Der Weltbankbericht weist dem Staat eine Schlüsselrolle zu          Moderne Regierungen verstehen Gesundheit und Bildung als hoheitliche Aufgaben – beides wird gewissermaßen als fundamentale Menschenrechte verstanden, für die Regierungen verantwortlich sein sollen. Doch muss das sein, wenn es nachweislich für die Menschen nichts bringt? „Public spending“ korreliert nur schwach mit dem Output. Privatanbieter könnten Mängel beheben.</p>
<p>Kap. 3: Rahmenbedingungen für die Bereitstellung von Dienstleistungen</p>	<p>Der Öffentliche Dienst fühlt sich für viele Dienstleistungen zuständig, jedoch überwiegen die Misserfolge die Erfolge. Es sollen bezahlbare Zugänge zu Dienstleistungen vorhanden sein, Disfunktionalitäten behoben werden, die Qualität der Angebote erhöht werden, die Selbstverantwortung der Kunden akzeptiert und gestärkt werden und Produktivität erhöht werden.          Doch weder Wirtschaftswachstum noch Erhöhung staatlicher Dienstleistungen noch technokratische Lösungen haben zu Erfolgen geführt. Es besteht eine Kakophony institutioneller Lösungen.          Der Weltbankbericht empfiehlt eine Konzentration auf die Dienstleistungskette, der Verantwortlichkeiten und Machtbeziehungen in einem neuen „magischen Dreieck“ von Politikern (policy makers), Dienstleistungsorganisationen mit dienstleistendem Personal (provider, frontline provider) und den Kunden, Arme wie Nicht-Arme (clients). „Neues magisches Dreieck“</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     PM[Policy makers] --- P[Provider]     PM --- C[Clients/Customers]     P --- C         </pre> </div> <p>Vier Verantwortlichkeiten werden ausgewiesen:          1) Zwischen Politikern und Bürgern          2) Zwischen Dienstleistungsorganisationen (DLO) und Staat          3) Zwischen Dienstleistungspersonal und den DLOs          4) Zwischen Dienstleistungsanbietern und Kunden/Klienten          Besondere Beachtung soll die Kunden-Dienstleister-Beziehung finden, also die Marktbeziehung. Hier erscheinen nicht nur Transaktionskosten, sondern ebenso Vertragsverhältnisse, die förderlich sein können, aber auch alle Entwicklung verhindern können.          Der Weltbankbericht weist dem „verantwortlichen“ Staat eine Schlüsselrolle zu:          „Public bureaucracies are truly a blessing fo modern life...“          Der Markt kann Schwächen bei der Bereistellung von Dienstleistungen aufweisen:          1) Es werden nur zahlungskräftige Kunden bevorzugt          2) Unterversorgung mit öffentlichen Gütern          3) Asymetrische Information zw. Anbietern und Kunden von Dienstleistungen erschweren Qualitätskontrolle.</p> <p>„There needs to be frontline provider who is capable, who has the access to adequate resources and inputs, and who is motivated to pursue an achievable goal ...          Successful services for poor people emerge from institutional relationships in which the actors are accountable to each other!“</p>
<p>Kap. 4: Verhältnis von Klienten (clients) und</p>	<p>Hierbei geht es nicht nur um die Effizienz der Provider, sondern auch um eine Stärkung der Kundenmacht. Bildungsgutscheine, Krankenversicherungen werden</p>

Dienstleistungsanbieter (Provider)	angeführt. Der Weltbankbericht ist gegen jede unausgewiesene „user fees“. Zur Stärkung der Kundenmacht können auch selbstorganisierte Gruppen gebildet werden, die als Advokaten ihrer Mitglieder auftreten. In Europa im 19. Jhd. u.a. Krankenversicherungsvereine, Gewerkschaften, Genossenschaften etc.
Kap. 5: Verhältnis Politiker (policy maker) und Bürger/Kunden (clients)	Hier geht es um die „Wirklichkeiten“ demokratischer Strukturen, um Verantwortlichkeiten. Wieso sind Politiker nicht verantwortlich für Arme, wenn sie von diesen gewählt werden? Eine wesentliche Voraussetzung der Bürger-/Kundenmacht ist Information, Öffentlichkeit und Unabhängigkeit der Medien, ebenso Dezentralisierung. Größte Schwierigkeit, Dienstleistungen für Arme bereitzustellen, besteht in klientelistischer Ausrichtung des Dienstleistungsangebots – für Mittelschichten oder politisch begünstigte Gruppen/Ethnien.
Kap. 6: Verhältnis Politiker (policy maker) und Dienstleistungsanbieter (provider)	Hier geht es darum, wie Aufgaben am effektivsten an Dienstleistungsorganisationen übertragen werden können und wie deren Performance durch Anreize optimiert werden kann. Wie lässt sich hierbei Korruption verhindern? Übertragung von Aufgaben an altruistisch konstituierte NGOs wird ebenso in Betracht gezogen. Doch der Weltbankbericht mahnt hierbei zur Vorsicht. NGOs können von entlassenen Staatsbeamten gegründet werden, die sich im EZ-Geschäft auskennen. Die Internationalisierung entzieht den armen Ländern qualifizierte Fachkräfte (professionells). Brain drain ist ein großes Problem dieser Länder.
Kap. 7: Allgemeine Bildungsangebote	Bildung wird auf das „magische Dreieck“ übertragen: Kunden = Schüler und Eltern, Provider = Lehrer und Schulen, Policy maker = Bildungsministerien und Schulbürokratie. Wie schwierig Effizienzsteigerungen und Optimierung der Outcomes sind, belegt unsere eigene PISA-Studie. Der Bericht plädiert für ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Schulen, unterstützt durch ausgeklärte und engagierte Eltern. Sie sollen möglichst einen eigenen Beitrag für den Betrieb der Schulen leisten. Ebenso werden für Qualitätsstandards nationale/internationale Beurteilungssysteme empfohlen. Die Stärkung der Kundenmacht wird zweischneidig gesehen. Die Frage nach privaten Anbietern im Bildungssektor ist unterbewertet, erübrigt sich aber in den ärmsten Ländern.
Kap. 8: Dienstleistungen für Gesundheit und Ernährung	Der Weltbankbericht konstatiert, dass im Gesundheitssektor Anreize und Verantwortlichkeiten oftmals falsch definiert sind. Es werden drei Typen von Gesundheitsdienstleistungen unterschieden: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leistungen, die der Selbsthilfe zugänglich sind. Z.B. Förderung des Stillens mit Muttermilch, zur HIV/AIDS-Prävention „Safer Sex“. Diese Leistungen können durch gemeindenahere Dienste, NGOs oder private Provider gesichert werden.</li> <li>2. Bevölkerungsorientierte Programme wie Impfprogramme, Kontrolle von Krankheitsüberträger etc. das kann von Organisationen in öffentlicher oder privater Trägerschaft durchgeführt werden.</li> <li>3. Individualmedizinische Versorgung. Hier sind Arme grundsätzlich benachteiligt. Wenn es nicht anders geht, sind Regierungen verpflichtet, Schlüsseldienste für Arme „einzukaufen“, ebenso einen positiven Berufsethos in Gesundheitsberufen zu fördern.</li> </ol> <p>Es wird allgemein die „Kernfunktion des Staates für ein funktionierendes Gesundheitssystem betont. Allerdings kann die starke Fokussierung auf die Armen wiederum ein gesellschaftliches Zweiklassensystem schaffen.</p>
Kap.9: Dienstleistungen in bezug auf Trinkwasser, Sanitäre Einrichtungen und Elektrizität	Grundlegendes Problem der Dienstleistungen Elektrizität und Wasser ist die Monopolbildung. Entweder ist es der Staat oder private Anbieter. Für die Armen helfen hier nur Subventionen mit Anreizen für effiziente Nutzung dieser Ressourcen. Ausgeblendet wird im Bericht die Transportinfrastruktur, ebenso die Finanzierungsfragen für diese elementaren Dienstleistungen. Das Stadt-Land-Verhältnis bleibt ebenfalls unterbelichtet. Die Wettbewerbsproblematik wird ebenfalls kaum andiskutiert, u.a. „Wettbewerb auf dem Markt“ und „Wettbewerb um den Markt“. Die Sektoren Energie, Transport, Wasser, Gesundheit und Bildung sollten unter Service-Gesichtspunkten stärker nach Wirtschaftlichkeitsprinzipien betrachtet werden.
Kap. 10: Budgets, Dezentralisierung, Leistungsprofil des öffentlichen Sektors im Hinblick auf effektive Dienstleistungsangebote	Hinsichtlich der Effizienz des öffentlichen Sektor liegen viele Defizite vor. In armen Ländern ist die Korrelation zw. Ausgaben und Outcomes sehr lose. Reformen sollten deshalb im Haushaltswesen, der Dezentralisierung und über Verwaltungsreformen durchgeführt werden. U.a. ist es vielerorts notwendig, informelle Strukturen im öffentlichen sector zu formalisieren und für ein Mindestmaß an Disziplin und Gesetzestreue zu sorgen – A better Public Service Management! Für die öffentlichen Budgets wird eine transparente und ergebnisorientierte

	Haushaltspolitik empfohlen. Schwieriger noch als die Staatsausgaben angemessen zu planen ist es, sie effizient einzusetzen. Es ist oft nicht möglich festzustellen, ob die Mittel für Arme auch bei den Armen ankommen!
Kap. 11: Donors und Reformen im Dienstleistungssektor	Hier werden Reformen der bilateralen und multilateralen EZ angesprochen und ebenso die Problemviefalt von allen Seiten beleuchtet. Die Satzung des NEPAD für Afrika spricht hierzu deutliche Empfehlungen aus. Auch wird auf die Bedeutung der Zivilgesellschaft im Reformprozess aufmerksam gemacht. Maßnahmen eines Capacity Developments sind angebracht.