

# The Governance Report 2013

## Ein Überblick

HELMUT K. ANHEIER und REGINA A. LIST

«Governance» beschreibt, wie öffentliche Aufgaben und Probleme gelöst werden – und zwar im Sinne einer effizienten und effektiven Entscheidungsfindung, Umsetzung und Regulierung: Macht die internationale Gemeinschaft Fortschritte bei der Regulierung der Finanzmärkte oder der Armutsbekämpfung? Gelingt es der EU, die Schuldenproblematik der Mitgliedsländer in den Griff zu bekommen? Reagieren diese angemessen auf wachsende Staatsverschuldung? Werden Wirtschaftsunternehmen ökonomisch und sozial verantwortungsbewusst geführt? Und inwieweit trägt die Zivilgesellschaft zur Identifizierung öffentlicher Probleme und deren Lösung bei?

Der *Governance Report* untersucht, wie sich die Bedingungen für Governance verändern und welche Chancen und Herausforderungen damit verbunden sind. Er berücksichtigt dabei besonders die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Staaten sowie zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Der Report richtet sich nicht zuletzt an politische Entscheidungsträger. Ziel ist es, die praktische Umsetzung von „good Governance“ zu unterstützen.

Das frühe 21. Jahrhundert ist in eine Periode tiefer Unsicherheit eingetreten, mit alten und neuen Anforderungen an bestehende Governance-Systeme und mit der damit einhergehenden Notwendigkeit für Innovation und Wandel. Davon zeugen die Auswirkungen der Finanzkrise von 2007–2008, ein zentrales Thema des Reports 2013, ebenso wie die Unfähigkeit der internationalen Gemeinschaft, in wichtigen Bereichen wie Umwelt- und Klimaschutz, Informationsfreiheit oder Kontrolle des Waffenhandels wesentliche Fortschritte zu erzielen. Etablierte Systeme stehen unter Druck, neue, umfassende Lösungen, die eine Leitlinie darstellen könnten, sind jedoch nicht in Sicht. Gleichwohl entwickeln sich überall auf der Welt neue Ansätze, oft auf der lokalen und regionalen Ebene, die zu besserer Governance und besseren politischen Lösungen führen könnten, und deren Potenziale im Report gewürdigt werden.

---

Der *Governance Report 2013*, erstellt von einem Expertenteam der Hertie School of Governance, ist der erste in einer Reihe jährlicher Berichte. In jeder Ausgabe stehen bestimmte Governance-Themen im Focus. 2013 sind es die Konsequenzen der Globalisierung für die Ausübung staatlicher Souveränität sowie die enormen Herausforderungen im Finanz- und Fiskalbereich. Außerdem stellt der Report wegweisende Governance-Innovationen sowie ein neues System von Governance-Indikatoren vor. Diese sollen in künftigen Ausgaben des Reports weiterverfolgt und -entwickelt werden.

---

Weltweit lassen tief verwurzelte Wertvorstellungen sehr unterschiedliche Interpretationen von Demokratie, Menschenrechten, Gleichberechtigung und Gerechtigkeit – und damit von Governance – zu. Dies führt häufig zu Governance-Konflikten, ja Dilemmata, denn: Nicht jede Form der Governance ist demokratisch legitimiert, und nicht jede Form der Demokratie führt zu einer effektiven und effizienten Lösung öffentlicher Aufgaben. Der *Governance Report* berücksichtigt dieses Spannungsverhältnis und die unterschiedliche Legitimation von Governance-Systemen. Untersucht wird, welche neuen Lösungsansätze von Governance in unterschiedlichen Kontexten entstanden sind und ob sie Erfolg versprechen.

Hertie School  
of Governance



# Interdependenz als Herausforderung

Wie Helmut Anheier im einleitenden Kapitel ausführte, ändern sich die Governance-Bedingungen vor allem durch wachsende, sich vertiefende Abhängigkeiten zwischen Staaten. Dies zeigen die Finanzmärkte, globale Lieferketten in Produktion und Dienstleistungen oder das Internet ebenso wie Umweltprobleme, Migration sowie gesundheits- und sozialpolitische Fragen. Die wechselseitigen Abhängigkeiten und Einflüsse eröffnen große Chancen, bergen aber auch Risiken; sie fördern Wettbewerb und Zusammenarbeit ebenso wie Trittbrettfahrermentalität und Dominanzstreben – und das nicht nur zwischen Staaten, sondern auch zwischen Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Einrichtungen und zivilgesellschaftlichen Institutionen.

Für Regierung und Verwaltung bedeuten Ausmaß und Umfang der Interdependenzen zwischen Nationalstaaten, dass herkömmliche Vorstellungen von Souveränität und die Maximierung des nationalen Interesses zunehmend obsolet werden: Sie zielen auf ein Nullsummen-Spiel, und sie unterstellen dabei nationale Unabhängigkeit, obwohl die Staaten längst Teile eines engmaschigen, komplexen Beziehungsgeflechts sind.

## Inge Kauls sechs Schlüsselanforderungen an globale Governance (*Governance requirements, GR*)

GR1: Risiken eines doppelten Markt- und Staatsversagens abwenden	GR4: Sachliche Fokussierung und Ergebnisorientierung fördern
GR2: Gerechtigkeitsdefizite korrigieren	GR5: Transnationale Synergien erkennen und fördern
GR3: Management externer Effekte verbessern	GR6: Politische Interdependenz aktiv akzeptieren

Inge Kaul geht in ihrem Kapitel auf diese zentrale Problematik von nationalstaatlicher Souveränität und zwischenstaatlichen Abhängigkeiten ein, insbesondere in der Bereitstellung von globalen Gütern wie Umwelt oder Sicherheit. Dabei stellt sie sechs zentrale Anforderungen an deren effektivere und effizientere Governance, die auch in den anderen Kapiteln des Reports verfolgt und angewandt werden:

- **GR1: Das Risiko eines Doppelversagens (von Markt und Staat) abwenden.** Gegen Trittbrettfahrerei und das rücksichtslose Ausnutzen des eigenen Vorteils durch Staaten, Unternehmen und andere Akteure müssen regulierende Maßnahmen ergriffen werden, die auf strikte Sanktionen zielen, aber gleichzeitig die Kooperationsbereitschaft fördern. Für die internationalen Finanzmärkte, die dem Zugriff der Staaten seit langem und zunehmend entzogen waren, aber auch im Umwelt- und Energiebereich sollten entsprechende Sanktions- und Anreizsysteme auf der Grundlage transparenter Vereinbarungen entwickelt werden. Diese sollen erkennbar machen, welche Verpflichtungen die jeweiligen Parteien haben und wer diese einhält, unterläuft oder ignoriert.
- **GR2: Gerechtigkeitsdefizite korrigieren.** Geeignete Anreize und Sanktionen müssen Akteure dazu motivieren, gemeinsam getroffene Vereinbarungen einzuhalten. Das erfordert auch in Hinblick auf Steuer- und Subventionssysteme klare Beteiligungsregeln und eine klare Lastenverteilung. Die regionale Zusammenarbeit zwischen Staaten und wichtigen privaten Akteuren muss im Interesse gemeinsamer Zielsetzungen gestärkt werden.
- **GR3: Management externer Effekte verbessern.** Staaten und andere Akteure müssen mehr auf die Auswirkungen achten, die ihre Politik sowie ihre Investitions-, Produktions- und Konsumentscheidungen für andere haben. Das gilt nicht nur auf staatlicher Ebene, sondern auch in Wirtschaftsunternehmen. Ernstgemeinte

Governance umfasst eine Vielfalt von Akteuren bzw. Anspruchsgruppen (*stakeholders*) auf verschiedenen Ebenen und Politikfeldern, die häufig mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Handlungsspielräumen operieren. Zwischen den verschiedenen Ebenen, Akteuren und Bereichen kommt es zu Übertragungseffekten nach innen und außen (*spill-ins* und *spill-outs*) – Ergebnis der für eine globalisierte Welt typischen Interdependenzen, die auch auf regionaler und lokaler Ebene sichtbar werden. Beispiele dafür sind unser Umgang mit den Weltmeeren, dem globalen Finanzsystem, der Energie- und Trinkwasserversorgung, mit Epidemien oder dem Internet.

- CSR-Strategien und verbesserte Berichtspflichten, die das Verhalten von Unternehmen und damit verbundene Umwelt- und Sozialfolgen transparent machen, können hier Fortschritte bringen.
- **GR4: Sachfokussierung und Ergebnisorientierung fördern.** Noch lassen staatliche und Verwaltungsstrukturen ein effizientes und effektives grenzüberschreitendes Handeln kaum zu. Hier bedarf es struktureller Reformen. Mechanismen wie Pay-for-performance-Verträge bei öffentlichen Ausgaben und neue Beschaffungsansätze bei Investitionen in öffentliche Güter und Infrastruktur würden zu mehr Ergebnisorientierung des öffentlichen Handelns führen.
  - **GR5: Synergien erkennen und fördern.** Noch mangelt es an strategischer Führung, die auch auf Frühwarnsignale reagiert, sei es in der Wirtschaft, im Sozialen oder in der Umweltpolitik. Insbesondere zivilgesellschaftliche Organisationen und Foren sollten hier die Debatte forcieren. Zugleich bedarf es einer ernsthaften Diskussion über die Reform des UN-Systems sowie der EU, deren Organisation und Entscheidungsprozesse kaum noch die Realitäten des 21. Jahrhunderts widerspiegeln.
  - **GR6: Politische Interdependenz aktiv akzeptieren.** Staaten und andere Akteure müssen politische Interdependenz anerkennen und Positivbilanz-Lösungen anstreben – auch dort, wo solche Lösungen nicht von Anfang an auf der Hand liegen. Das erfordert einen neuen Multilateralismus und ein Abrücken vom allzu simplen Verständnis nationaler Interessenmaximierung.

## Verantwortungsvolle Souveränität

In ihrem Kapitel »Meeting Global Challenges: Assessing Governance Readiness« kommt Inge Kaul zu dem Schluss, dass das Bewusstsein für Interdependenz zwar zugenommen hat und beim Management externer Effekte auf nationaler Ebene klare Fortschritte erzielt wurden, dass sich aber die meisten Initiativen innerhalb der bestehenden Governance-Formen bewegen, die von einem eng gefassten Verständnis des nationalen Interesses ausgehen. Das Wiederaufleben einer Politik, die ein derart enges Verständnis bevorzugt, statt Positivbilanz-Strategien zu verfolgen, ist auf EU-Ebene derzeit deutlich zu erkennen. Die Tatsache, dass Staaten eine solche Politik „alten Stils“ betreiben, obwohl die globalen Machtkonstellationen auch zwischen Staaten und Märkten sich verändert haben, ist der Hauptgrund für die Vielzahl der politischen Pattsituationen, die wir erleben, sei es in der EU, der UN oder auch innenpolitisch in den USA, Russland oder China.

Es ergibt sich ein Souveränitätsparadox: Regierungen halten an konventionellen Strategien der Souveränitätsausübung fest, was sie vor internationaler Zusammenarbeit zurückschrecken lässt. Doch in von Interdependenz geprägten Politikbereichen untergräbt ein solches Verhalten die politische Gestaltungsmacht von Staaten – die Konsequenz ist Souveränitätsverlust gerade dort, wo am stärksten auf Souveränität gepocht wird.

Daher wären Staaten gut beraten, ihre Souveränität mit umfassendem Respekt vor der Souveränität anderer Staaten auszuüben und so die angestrebten Positivbilanz-Ergebnisse zu erreichen: Kaul nennt dies „verantwortungsvolle Souveränität“ (*responsible sovereignty*). Eine solche Ausübung von Souveränität erwächst keineswegs aus Schwäche oder Konfliktvermeidung – sondern ganz im Gegenteil: Es ist eine Politik der Stärke, eine umsichtige, durchdachte Herangehensweise, die die Beschränktheit von Alleingängen und die Vorteile gemeinsamen Vorgehens vorausschauend erkennt.

Wie Länder mit Umweltfragen, Migration oder den globalen Finanzmärkten umgehen, liefert einschlägige Beispiele: Kein Land kann erwarten, auf Dauer seine nationalen Vorteile auf Kosten anderer zu maximieren, indem es Dominanz anstrebt oder als Trittbrettfahrer von den Maßnahmen anderer zu profitieren versucht.

Solange man Governance-Reformen, wie sie durch globale Herausforderungen notwendig werden, unter der Prämisse des herkömmlichen Souveränitätsbegriffs betrachtet, ergeben sie nicht viel Sinn und werden daher vermieden, ignoriert oder abgelehnt. Ebenso gilt: Solange Länder innerhalb der EU mit Vetopolitik agieren, um nationale Interessen im herkömmlichen Sinne zu vertreten, wird es auf dem Weg zu »good Governance« kaum Fortschritte geben. Mit dem Begriff der verantwortungsvollen Souveränität bietet sich politischen Entscheidungsträgern ein neues Governance-Paradigma, aus dem sich eine sinnvolle weitere Entwicklung ableiten lässt.

## Im Fokus: Governance im Finanz- und Fiskalbereich

Im Kapitel »Challenge in Focus: Financial and Fiscal Governance« nehmen Mark Hallerberg und Kollegen die Finanz- und Fiskalkrisen der letzten Jahre in den Blick. Die Finanzkrise hatte ab 2008 rasch grenzübergreifende Auswirkungen: Der weltweite Handel brach drastisch ein und viele Länder gerieten in eine Rezession. Kleinere Staaten, erst Island und Lettland, später auch Irland, sahen sich mit dem völligen Zusammenbruch ihres Bankensektors konfrontiert. Ab 2010 geriet die europäische Peripherie mit Griechenland, Portugal und Irland in eine Staatsschuldenkrise, die bis heute die Governance der europäischen Gemeinschaftswährung unter Druck setzt. Die Staatsschuldenprobleme wiederum verschlechtern die Bilanzen von Akteuren des privaten Sektors, insbesondere der Banken.

Auch wenn es in der Vergangenheit immer wieder Finanz- und Fiskalkrisen gab, sind Hallerberg und Kollegen der Auffassung, dass die Globalisierung und ein höheres Maß an Interdependenz sie in jüngster Zeit verschärft haben. Aus der Entwicklung und Handhabung der Krise in Europa lassen sich in dieser Hinsicht mehrere Lehren ziehen: Während Krisen sich schneller und stärker über Grenzen hinweg ausbreiten, liegt die Wirtschaftspolitik weiterhin größtenteils in nationaler Zuständigkeit. Gleichzeitig haben nationale politische Entscheidungen stärkere externe Effekte. Eine grenzüberschreitende Koordination der Politik könnte allen betroffenen Ländern helfen.

Hallerberg und Kollegen kommen zu dem Ergebnis, dass sich die jüngsten Krisen auf rein technokratischem Wege nicht lösen oder gar verhindern lassen. Politische Entscheidungsträger auf nationaler und internationaler Ebene wissen grundsätzlich durchaus, was zu tun ist, um bei gefährlichen Entwicklungen Anpassungen vorzunehmen und Finanzkrisen entgegenzuwirken. Doch bei jeder Lösung gibt es Gewinner und Verlierer – vor allem auf kurze Sicht, so dass immer die politischen und sozialen Folgen zu berücksichtigen sind. Ob sich technokratische Lösungen, seien sie einfach oder komplex, umsetzen lassen, hängt letztlich davon ab, ob die Beteiligten die Zielkonflikte (*trade-offs*) beilegen können, mit denen jede dieser Lösungen zwangsläufig behaftet ist. Hallerberg und Kollegen haben drei Zielkonflikte identifiziert, die bei Governance-Herausforderungen im Finanz- und Fiskalbereich typischerweise auftreten:

- **Liquidität versus Moral Hazard:** Einem überschuldeten Land kommt durch Stundung oder einen teilweisen Schuldenerlass unmittelbar nötige Liquidität zu, um seine Verbindlichkeiten zu bedienen. Die Kehrseite ist der *Moral-Hazard*-Effekt bzw. die Rationalitätsfalle, die durch ein solchermaßen abgesichertes Risiko entsteht: Die Gewissheit eines Schuldenerlasses fördert letztlich genau das Verhalten, das es zu verhindern gilt, nämlich zu hohe und zusätzliche Risiken in der Fiskalpolitik einzugehen.
- **Rechenschaftspflicht versus Effektivität:** Neue internationale Organisationen zu schaffen oder bestehenden Organisationen weitere Befugnisse zu übertragen könnte die Effektivität von Finanzregulierung und -aufsicht stärken, bedeutet aber zugleich eine unmittelbare Beeinträchtigung der nationalen Souveränität und demokratischen Kontrolle.
- **Innenpolitik versus internationale Verpflichtungen:** Eine Handels-, Geld- und Finanzpolitik, die einer Regierung maximale innenpolitische Unterstützung sichert, ist für die Sicherung der wirtschaftlichen Stabilität auf internationaler Ebene oft nicht hilfreich.

Doch auch wenn Strategien zur Krisenbewältigung gefunden werden, die die dargestellten Zielkonflikte in angemessener Form beilegen, verfügen Staaten oftmals nicht über die administrativen Kapazitäten, um die notwendigen fiskalischen und monetären Reformmaßnahmen entsprechend umzusetzen und auch regulativ zu erfassen. Darin erkennen Hallerberg und Kollegen eine ausgeprägte Governance-Schwäche, der sich die politischen Entscheidungsträger dringend zuwenden müssen.

# Governance-Innovationen

Trotz der großen globalen Herausforderungen und der Vielzahl drängender lokaler Probleme sind die Autoren Helmut Anheier und Sabrina Korreck nicht auf neue ideologische Ansätze oder Visionen gestoßen, die es in Umfang und Ambitionen mit der Organisations- und Mobilisierungskraft etwa der Sozialdemokratie oder des Neoliberalismus aufnehmen könnten. Vielmehr richten sich heutige Governance-Innovationen in pragmatischer Weise darauf, bestehende Systeme effizienter und effektiver zu machen.

Beispiele dafür sind Maßnahmen für regionale Währungsstabilität, zum besseren Informationsfluss bei Krisensituationen oder eine neue Verteilung von Risiken zu höherer Effektivität in der Sozialpolitik:

- **Chiang Mai Initiative Multilateralisation (CMIM):** Im Gefolge der Asienkrise 1997 strebten die südostasiatischen Länder einen Mechanismus an, der genügend Fremdwährungsreserven aufbaute, um Spekulationsattacken abzuwehren und die „Ansteckungsgefahr“ im Krisenfall zu verringern. Der CMIM ist ein Beispiel für eine regionale Initiative angesichts einer globalen Herausforderung. Die südostasiatischen Länder akzeptierten aktiv ihre Interdependenz und entschieden sich zu einer klugen Ausübung verantwortungsvoller Souveränität.
- **Ushahidi:** Eine effektive Reaktion auf Krisen wird häufig durch das Fehlen oder die Ungenauigkeit von Informationen behindert. Nach den umstrittenen Wahlen in Kenia 2008 entstand aus dem Bestreben, einen Überblick über die Unruhen und Demonstrationen zu gewinnen, ein zivilgesellschaftliches Netzwerk technisch versierter Freiwilliger und ehrenamtlich agierender Journalisten: Ushahidi entwickelte Crowdsourcing-Mechanismen, um das Sammeln, die visuelle Darstellung und den Austausch von Informationen zu erleichtern. Solche neuartigen Netzwerke erleichtern es Staat, Bürgern und anderen Akteuren, schnell und angemessen auf Katastrophen und Krisen reagieren zu können.
- **Social Impact Bonds:** Mangelnde Ergebnisorientierung und Anreizsysteme sowie unzureichende Finanzmittel sind in vielen Bereichen der Sozialpolitik dafür verantwortlich, dass Probleme nicht gelöst, sondern allenfalls verwaltet werden. Als Reaktion darauf werden in Großbritannien, den USA und Deutschland Pilotprojekte zu Social Impact Bonds durchgeführt. Solche Anleihen für Sozialprojekte sorgen dafür, dass die Risiken zwischen staatlichen Stellen, Dienstleistern und Sozialinvestoren umverteilt werden. Damit werden zugleich neue Anreize für die Akteure geschaffen, messbare Ergebnisse zu liefern was auch zur Entlastung der öffentlichen Haushalte beiträgt.

Die im Report vorgestellten Innovationen zeigen auch, dass die Lösung eines Problems in der Regel nicht durch einen einzelnen Akteur erfolgt. Erfolgreiche Governance-Innovationen basieren oft auf einer Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren, wobei charakteristischerweise lokale, nationale und internationale Handlungsebenen mit einfließen.

## Eine neue Generation von Governance-Indikatoren

In den letzten Jahren gibt es verstärkt Bemühungen, Governance zu quantifizieren und Entwicklungen messbar zu machen. Bisher gelang es allerdings kaum, praxisnahe und politikrelevante Indikatoren zu entwickeln, die über nationalstaatliche Kategorien hinausgehen. Als neuen Vorschlag legen Helmut Anheier, Piero Stanig und Mark Kayser ein System von Governance-Indikatoren mit drei wesentlichen Komponenten vor:

- Governance-Bereitschaft im Verhältnis zu Governance-Anforderungen als Maß für die Divergenz, die zwischen dem aktuell Bestehenden und den Erfordernissen unter gegenwärtigen und zukünftigen Governance-Bedingungen besteht;
- Governance-Performanz verstanden als Wechselspiel von Legitimität, Effizienz und Effektivität; sowie
- Innovationskraft als das Ausmaß, in dem Akteure, seien es Staat, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft, neue Governance-Ideen und -Ansätze entwickeln.

Die Indikatoren werden in inhaltliche Gruppierungen (*Dashboards*) zusammengefasst, die jeweils verschiedene Ebenen von Governance-Aktivitäten abdecken – transnational, national und kommunal – und Daten aus verschiedenen offiziellen und anderen Quellen zusammenstellen, darunter auch aus Umfragen und Erhebungen bei Bürgern und Wirtschaftsunternehmen. Eine erste Analyse von Daten, die für das Dashboard zur transnationalen Governance gesammelt wurden und das Verhalten von Akteuren auf dem Gebiet internationaler Zusammenarbeit widerspiegeln, lässt die Governance-Bereitschaft der Staaten insgesamt defizitär erscheinen. Das Abstimmungsverhalten in der UN-Vollversammlung belegt das Vorherrschen eines Souveränitätsverständnisses »alten Stils«, was zu einer selbstverschuldeten Pattsituation führt, die sich über Jahrzehnte hinweg aufgebaut hat und mittlerweile sogar das langfristige Überleben der Institution gefährden könnte. Zugleich gibt es auch positive Anzeichen dafür, dass verantwortungsvolle Souveränität auf internationaler Ebene nicht nur möglich und praktikabel ist, sondern sich auch auszahlt, wie die Beispiele der Welt handelsorganisation und der Beiträge zu UN-Friedensmissionen zeigen.

Richtet man den Fokus auf Verwaltungsfähigkeit, verfügbares Fachwissen im öffentlichen Sektor und die Stärke der Zivilgesellschaft, so zeigt das Dashboard zur nationalen Governance-Ebene unter anderem, dass eine starke Zivilgesellschaft zu einer faireren Besetzung öffentlicher Ämter und zu transparenterem Regierungshandeln führt. Das ist der Fall etwa bei Brasilien, Deutschland, Großbritannien, Indien, Schweden, Spanien, Südafrika und den USA. Länder wie China, Ruanda und Vietnam weisen eine schwächere Zivilgesellschaft auf, dort liegt auch die Transparenz am unteren Ende der Skala. Über die Governance-Indikatoren lässt sich also belegen, dass eine lebendige Zivilgesellschaft zu »good Governance« beiträgt.

Eine umfassende Darstellung der Ergebnisse und damit verbundene Schlussfolgerungen finden sich im *Governance Report 2013* sowie unter [www.governancereport.org](http://www.governancereport.org).

## Schlussfolgerungen

Was muss geschehen, um Fortschritte bei der umfassenden Verwirklichung von „good Governance“ zu erzielen? Helmut Anheier stellt sieben Empfehlungen auf Grundlage des Reports vor:

### **Empfehlung 1**

Die ernsthafte Suche nach Positivbilanz-Lösungen für Probleme auf interdependenten Politikfeldern muss beginnen. Wir brauchen einen Paradigmenwechsel, der solche Lösungen der Verfolgung eng gefasster National- oder Unternehmensinteressen mindestens gleichstellt. Der gemeinsame Vorteil eines solchen Vorgehens muss stärker herausgearbeitet werden und Eingang in die politische Praxis finden.

### **Empfehlung 2**

Damit ein solcher Wandel Fuß fassen kann, bedarf es erheblicher intellektueller Bemühungen, den konventionellen Souveränitätsbegriff zu modernisieren und durch das von Inge Kaul vorgestellte Konzept der verantwortungsvollen Souveränität zu ersetzen.

### **Empfehlung 3**

Als konkreter Schritt bietet sich die Schaffung einer hochrangigen Kommission bei der UN an, die das Konzept der verantwortungsvollen Souveränität entwickelt und Vorschläge für dessen Umsetzung macht.

### **Empfehlung 4**

Die Stärken und Schwächen bestehender Multilateralismus-Ansätze einer systematischen Beurteilung zu unterziehen ist ein wichtiger Teil dieser Aufgabe. Die großen regionalen Organisationen wie die EU, die Shanghai Cooperation Organization, ASEAN, die Organization of American States oder die Afrikanische Union sind aufgerufen, sich dieser Frage zuzuwenden.

### **Empfehlung 5**

Die Zusammenarbeit von Akteuren unterschiedlicher Ebenen und Sektoren führt häufig zu hilfreichen Governance-Innovationen. Es sollte systematisch nach Bereichen gesucht werden, in denen eine solche Zusammenarbeit erfolgt, sowie nach Bereichen, in denen sie möglich wäre, aber nicht stattfindet. Ziel ist ein sinnvolles Förderkonzept für Governance-Innovationen.

### **Empfehlung 6**

Sowohl auf staatlicher als auch auf nichtstaatlicher Seite müssen die Kapazitäten für Informationsmanagement, Wissenserzeugung und die Lösung neuer Aufgaben ausgebaut werden. Dies ist die Voraussetzung für Governance-Bereitschaft. Derzeit aber sind die administrativen und fachlichen Kapazitäten selbst in einigen OECD-Ländern dafür nicht ausreichend.

### **Empfehlung 7**

Auch in den Curricula der Sozialwissenschaften ist ein Paradigmenwechsel zu vollziehen, um den Realitäten einer interdependenten Welt Rechnung zu tragen. So kann die Hochschulausbildung dazu beitragen, dass eine neue Generation von Politikexperten, Verwaltungskräften und Managern nicht nur deren Herausforderungen versteht, sondern auch die sich bietenden Chancen begrüßt. Das Gleiche gilt für die Ausbildung in den Bereichen Recht, Rechnungswesen und vor allem Betriebswirtschaft.

Die Autoren des *Governance Reports* kommen zu dem Schluss, dass es für die aktuellen Problemfelder, sei es in der globalen Finanzwelt, der Staatsschuldenproblematik, Migration oder Klima und Umwelt, keine schnelle Abhilfe in Gestalt technokratischer Lösungen gibt. Gleichwohl finden sich vielerorts Governance-Innovationen, die mehr Beachtung verdienen. Eine umfassende, übergeordnete Konzeption oder Vision im Sinne einer neuen Leitlinie aber fehlt bislang. Mit dem Konzept der verantwortungsvollen Souveränität ist hingegen ein Ansatz gefunden, der das Potenzial birgt, den vorherrschenden Stillstand aufzulösen, und der daher weiterentwickelt werden sollte.

---

## Handlungsempfehlungen

### **Experten**

- Den Begriff der Souveränität modernisieren
- Positivbilanz-Lösungen für globale Probleme suchen

### **Politische Entscheidungsträger**

- Positivbilanz-Ergebnisse vertreten
- Governance-Bereitschaft durch Kooperationen erhöhen

### **Internationale Gemeinschaft**

- Hochrangige Kommission zum Thema Verantwortungsvolle Souveränität einsetzen
- Möglichkeiten regionaler Kooperation fördern

### **Hochschulen**

- Paradigmenwechsel in den sozialwissenschaftlichen Curricula vollziehen

## Über die Hertie School of Governance

Die Hertie School of Governance ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule mit Sitz in Berlin. Ihr Ziel ist es, herausragend qualifizierte junge Menschen auf Führungsaufgaben im öffentlichen Bereich, in der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft vorzubereiten. Mit interdisziplinärer Forschung will die Hertie School zudem die Diskussion über moderne Staatlichkeit voranbringen und den Austausch zwischen den Sektoren anregen. Die Hochschule wurde Ende 2003 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet und wird seither maßgeblich von ihr getragen.

*Pressekontakt:*

**Regine Kreitz**

Head of Communications  
Hertie School of Governance  
Friedrichstr. 180  
10117 Berlin  
Germany  
Phone +49 (0)30 25 92 19-113  
Fax +49 (0)30 25 92 19-444  
pressoffice@hertie-school.org

**The Governance Report 2013**

ist erhältlich bei Oxford University Press  
(<http://ukcatalogue.oup.com/product/9780199674428.do#UL3hDdf-InX>)  
sowie im Buchhandel.

Ebenfalls bei OUP erscheint der Begleitband  
*Governance Challenges and Innovations:  
Financial and Fiscal Governance.*

Weitere Informationen über Governance, diesen Bericht sowie zusätzliche Daten und Quellen unter:

[www.governancereport.org](http://www.governancereport.org)

## Hauptautoren

**Helmut K. Anheier** ist Dean und Professor der Soziologie an der Hertie School of Governance, Professor für Soziologie an der Universität Heidelberg und wissenschaftlicher Direktor des Heidelberger Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI).

**Mark Hallerberg** ist Professor für Public Management und Political Economy sowie Direktor des Fiscal Governance Center an der Hertie School of Governance.

**Inge Kaul** ist assoziiertes Fakultätsmitglied der Hertie School of Governance. Sie war die erste Direktorin des Human Development Report Office im United Nations Development Program (UNDP) und leitete später das UNDP Office of Development Studies.

**Mark Kayser** ist Professor of Applied Methods and Comparative Politics an der Hertie School of Governance.

**Piero Stanig** ist Research Fellow in Governance and Methodology an der Hertie School of Governance und Mitglied des Technical Committee of the Ibrahim Index of African Governance.

*Managing Editor:*

**Regina A. List**, Hertie School of Governance

