

Kerstin Leitner

Als moderne Nomadin um die Welt

Kerstin Leitner

Als moderne Nomadin um die Welt

Mein Leben bei den Vereinten Nationen

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN

Zum Titel: Der Begriff »Nomade« hat für viele Menschen sehr unterschiedliche Eigenschaften. Für mich bedeutet Nomade zu sein, weltoffen, der eigenen Tradition verpflichtet, neugierig, mobil und nur den Himmel am Horizont als Grenze akzeptierend.



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C083411

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2016
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlaggestaltung: Chris Langohr Design
Satz: Daniel Förster, Belgern
Herstellung: Těšínská Tiskárna a.s., Český Těšín

Printed in Czech Republic

ISBN 978-3-451-37582-8

Für meine Eltern

in Dankbarkeit

Inhalt

Einführung: Entwicklungspolitische Zusammenarbeit – überflüssig oder unabdingbar?	11
Was ist entwicklungspolitische Zusammenarbeit?	12
Ist Entwicklungspolitik gut oder schlecht?	14
Die Grundlagen entwicklungspolitischer Zusammenarbeit	15
Wegbereiter der Globalisierung	16
Finanzquellen für Entwicklungszusammenarbeit	17
Der spezifische Charakter des VN-Entwicklungssystems	18
Entwicklungspolitik nach 1989	19
Entwicklung denken und leben	22
Zur Gliederung des nachfolgenden Textes	22
 I Wirkungsorte einer VN Nomadin.....	 25
Der Anfang einer dreißigjährigen Reise: Cotonou (1975–1979)	26
Stolz, für die VN zu arbeiten	27
Afrikanisches Leben: Tradition und Moderne – eine zerbrechliche Kombination	28
Mein Arbeitsplatz und mein Arbeitsgebiet	30
Tod in der Familie	33
Ein neo-kolonialer Albtraum – Bob Denards Söldnerattacke	34

Stillschweigen über Zwangsarbeit	36
Bei UNDP bleiben oder nach Deutschland zurückkehren?	37
Cotonou verlassen – und auch Afrika	39
 Entwicklung mit chinesischer Prägung – Beijing (1980–1983)	 41
Erste Einblicke in den Lebensstil Chinas	42
Meine Arbeit und mein Arbeitsumfeld	45
Die vier Modernisierungen – UNDPs programmatischer Rahmen	48
Brokkoli und andere durchschlagende Neuerungen	49
Wandel und Veränderung schaffen	51
Auswahl und Gestaltung von Projekten	52
Die Relevanz unseres Programms über UNDP und China hinaus	55
Nach Tibet und Qinghai – auf das Dach der Welt	56
Xinjiang – der zentralasiatische Westen Chinas	58
Xian – die alte chinesische Hauptstadt	59
Soziale Kontakte mit chinesischen Freunden und Arbeitskollegen	60
 Der Nabel der Welt: New York (1983–1987)	 64
Das Leben in New York	65
Mein Arbeitsumfeld	66
Die arabische Welt – eine vernachlässigte Region	68
Eine Erneuerung der UNDP-Programme in der arabischen Welt	70
Ein herzerwärmendes Erlebnis	73
Postenwechsel	73
Chinesische und arabische Kultur – Ähnlichkeiten und Unterschiede	76
Ein Sturm des Wandels erfasst UNDP	77
Ich stolpere die Karriereleiter hoch	79
 Eine Frau als Chefin – Lilongwe (1987–1990)	 81
Vieles muss korrigiert werden	83
Die Flut der Flüchtlinge stemmen	86
Mein erstes Treffen mit dem Präsidenten: Life President Dr. H. Kamuzu Banda	88
Diplomatische Komplikationen und andere Schwierigkeiten	90
Erste Erfolgserlebnisse	91
Weitere Erfolge – Beeinflussung anderer nationaler Entscheidungen	92
Einfluss auf soziale Politik	95

Komplizierte entwicklungspolitische Herausforderungen	99
Ein friedliches Land, aber zwiespältig und widersprüchlich	101
Abschied von Malawi	104
 Die Welt und UNDP verändern sich: New York (1991–1998)	 107
Meine neue Aufgabe und mein Arbeitsumfeld	108
Förderung einer angemessenen Automatisierung	109
Automatisierung und die Modernisierung UNDPs	111
Netzwerke statt Hierarchie: Die Revolution beginnt	113
Ein neues organisatorisches Paradigma entsteht	116
Die Durchsetzung einer neuen Managementkultur	118
Alles wird komplizierter	119
Wechsel an der Spitze der Organisation	121
Ich übernehme zusätzliche Aufgaben	123
Schaffung einer »Win-Win-Win-Situation«	125
Bekämpfung von Inkompetenz und Korruption	126
Verhandlungen über den Umzug von VN Organisationen nach Bonn	128
New York in den frühen 90er Jahren – Zeit, Abschied zu nehmen	129
 Zurück in China, dem Motor der Weltwirtschaft:	
Beijing (1998–2003)	133
Erstellung von neuen Programm-Prioritäten	134
Das VN-Resident Coordinator System in China	136
Die Erneuerung UNDPs in China	138
Erster Schritt: Wachstum des Programms	140
Die Steigerung der Effektivität des UNDP-Programms	141
CCA/UNDAF werden Wirklichkeit	145
HIV/AIDS und SARS – das Versagen des öffentlichen Gesundheitswesens ...	147
SARS – Eine unbekannte, hoch ansteckende Krankheit	150
Entwicklung des Rechtsstaates – eine neue Dimension für das UNDP-Programm	154
Den Schutz der Menschenrechte stärken – Toleranz gegenüber Andersdenkenden: der Fall Falun Gong	156
Den Schutz der Menschenrechte stärken – Gleichstellung der Frau	159
Menschenrechte schützen – die Not der nordkoreanischen Flüchtlinge	162
Regionale Kooperation zwischen China und seinen Nachbarn	164
Soziale und wirtschaftliche Entwicklung für Tibet – ein erneuter Versuch ..	167
Xinjiang – ein soziales und kulturelles Pulverfass	170

<i>Good Governance</i> – ein übergeordnetes Anliegen UNDPs	173
Korruption – ein wachsendes Problem	175
Allgemeine und freie Wahlen auf der Dorfebene	177
Zeit, sich zu verabschieden	179
Blick zurück und nach vorn	181
Traurig, Abschied zu nehmen	183
 WHO – Handeln auf globaler Ebene: Genf (2003–2005)	185
Umstrukturierungen – wieder einmal	187
Menschliche Gesundheit schützen – Kontrolle von umweltbedingten Einflüssen und Faktoren	189
Wirtschaftspolitik und Gesundheitswesen	192
WHO als geeinte arbeitsteilige Organisation	193
Die MDGs als richtungsweisende Agenda für die Gesundheit	194
Lebensmittelsicherheit – ein zunehmend wichtiger Aspekt in der WHO	195
Zum Schluss – ein fulminanter Endspurt	198
 Leben nach den VN: Berlin (2005 bis heute)	203
 II Postskriptum: War es das alles wert?	207
Beruf und Familie	208
Was motivierte mich, für die VN zu arbeiten?	209
Was hielt mich bei den VN?	210
Erfolge und Fehlschläge	211
Die entwicklungspolitische Arbeit der VN – klein und einzigartig	213
Die Zukunft der Entwicklungspolitik	214
Entwicklungspolitische Zusammenarbeit und internationale Stabilität	215
Entwicklungspolitik und das Zusammenspiel mit anderen Akteuren	217
Weitergabe des Stabes	219
 Anhänge	221
Abkürzungen	222
Danksagung	224

Einführung: Entwicklungspolitische Zusammenarbeit – überflüssig oder unabdingbar?

Ich habe diese Memoiren auf Anregung meiner jüngeren Kolleginnen und Kollegen und später meiner Studentinnen und Studenten geschrieben. Sie alle wollten immer über die Erfahrungen meiner dreißigjährigen Arbeit mit und für die Vereinten Nationen lesen können und nicht nur mündlich davon hören. Oft wussten junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Beginn ihrer Tätigkeit sehr wenig über die entwicklungspolitische Arbeit der Vereinten Nationen. Ähnliches galt für die Studentinnen und Studenten der Politik in Berlin und Potsdam. Die Vereinten Nationen waren für sie der Weltsicherheitsrat und die VN-Friedenstruppen. Alles andere war für sie verborgen im Nebel einer undurchsichtigen Bürokratie.

Besonders Kolleginnen und Studentinnen wollten wissen, wie man einen »internationalen Arbeitsplatz« mit Familie und Freundschaften in Einklang bringen kann. Ich werde mich zwar in diesen Memoiren auf die professionellen Aspekte konzentrieren, möchte aber vorab doch sagen, dass es Momente der Einsamkeit und Entfremdung, des Selbstzweifels und der Verunsicherung gegeben hat, aber wahrscheinlich kamen diese Momente nicht häufiger vor

oder dauerten nicht länger als in einem konventionelleren Leben, das ich in Deutschland geführt hätte. Sicherlich wäre mein Leben in meinem Heimatland jedoch weniger aufregend und befriedigend gewesen als das Leben, das ich 30 Jahre lang auf 4 Kontinenten leben durfte.

Mit diesem Buch möchte ich deshalb junge Menschen, die sich mit dem Gedanken tragen, eine internationale Tätigkeit aufzunehmen, unbedingt ermutigen, dies ohne Zögern umzusetzen. Für eine internationale Organisation zu arbeiten, stellt besondere Ansprüche und Herausforderungen dar. Ich hoffe, ich kann diese anschaulich schildern. Viele machen Ferienreisen nach Afrika, China, Genf oder New York. Meine Leser werden sehen, dass die Arbeit dort kein Ferienaufenthalt war oder ist. Lange Arbeitstage, außergewöhnliche Managementaufgaben, tropische Krankheiten, bürgerkriegsähnliche Auseinandersetzungen machten jeden Tag zu einer besonderen Erfahrung. Aber es gab nicht nur schwierige Arbeit, sondern viele Pluspunkte: das Zusammentreffen mit wunderbaren Menschen aus aller Herren Länder, die Auseinandersetzung mit anderen sozialen und kulturellen Gewohnheiten und Traditionen, viele Gemeinsamkeiten trotz großer Unterschiede und die häufigen Rückmeldungen, dass unsere Arbeit für viele eine Verbesserung ihrer Lebensumstände brachte.

Bevor ich nun meine beruflichen Erfahrungen wiedergebe, möchte ich ein paar Worte zur Bedeutung der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit sagen, so wie ich sie gesehen habe und immer noch sehe.

Was ist entwicklungspolitische Zusammenarbeit?

Viele Menschen in OECD-Ländern betrachten entwicklungspolitische Zusammenarbeit, so sie denn etwas darüber wissen, als eine Verschwendung von menschlichen und finanziellen Ressourcen. Im Gegensatz dazu gibt es viele Menschen in Entwicklungsländern, die in bitterer Armut leben und aus verschiedenen Gründen keine Chancen bekommen, ihre Lebensumstände zu verbessern oder überhaupt Zukunftspläne für sich und ihre Kinder zu verwirklichen. Diese Menschen sind dankbar für die Hilfe und Unterstützung, die sie über entwicklungspolitische Projekte und Programme erfahren. Dabei genießen die VN-Programme eine besondere Wertschätzung. Denn die VN sind vertrauenswürdig, da die Regierungen in den Gremien mitreden können und die Mitarbeiter vor Ort an strikte Neutralität gebunden sind. Auch sind

die Geldmittel der VN-Organisationen meistens so begrenzt, dass sie keine wirkliche Konkurrenz für die Mächtigen in einem Land darstellen. Trotzdem sind Politiker oder Verwaltungsbeamte in diesen Ländern manchmal nicht sehr empfänglich für diese Form der internationalen Zusammenarbeit, die sie als Einmischung in die inneren Angelegenheiten ihres Landes verstehen – vor allem dann, wenn die internationalen Partner persönliche Integrität, Offenlegung von Entscheidungen und die Beachtung von Menschenrechten fordern. Einen deutlichen Kurs im Sinne des Geistes und der Paragraphen der VN-Charta einzuschlagen und sich von den eben genannten Ansichten nicht von diesem Kurs abbringen zu lassen, ist eine permanente Herausforderung. So muss man als VN-Mitarbeiter ständig eine kritische Distanz wahren zu spezifischen wirtschaftlichen und politischen Interessen in den Entwicklungsländern. Gleichzeitig muss man aber auch vermeiden, arrogant und besserwisserisch zu erscheinen. Professionelle Glaubwürdigkeit gewinnt man, indem man auf Anfragen und Anregungen eingeht, aber dabei seinen kritischen Blick nicht verbirgt.

Entwicklungspolitische Zusammenarbeit ist ein schwieriges Geschäft. Per Definition stellt sie den Status quo in Frage. Dabei muss die Zusammenarbeit in der nationalen Gesellschaft und Politik verankert sein, und zwar sowohl im Empfänger- wie im Geberland. Im Falle der VN muss die Arbeit auf der Basis der VN-Charta stattfinden, dem internationalen Frieden, dem Schutz der Menschenrechte und der Verbesserung des Lebensstandards aller dienen. Nationale Partikularinteressen sind im Rahmen der Arbeit der VN immer nachrangig, auch wenn der Respekt für nationale Souveränität prinzipiell gewahrt bleiben muss. Hier ergibt sich ein Spannungsverhältnis in der täglichen Arbeit, auf das ich noch öfter eingehen werde. Entwicklungspolitische Zusammenarbeit zielt immer, ob national oder international finanziert und durchgeführt, darauf ab, einen nachhaltigen Prozess des Wandels und der Veränderung von Strukturen und Arbeitsweisen im Gastland in Gang zu setzen. Die finanziellen Ressourcen der Entwicklungspolitik, insbesondere die Mittel der VN-Organisationen, sind für eine allgemeine Verbesserung des Lebensstandards zu knapp, deshalb wird der Focus der Zusammenarbeit darauf gelenkt, dass der Entwicklungsprozess für alle Interessierten offen und unabhängig gestaltet ist, ohne Betrachtung von Geschlecht, Rasse und religiöser Zugehörigkeit.

Entwicklungszusammenarbeit ist ein ständiger Lernprozess für alle Beteiligten. Der institutionelle Beginn lag in der Entkolonialisierung. Regierungen

und Verwaltungen in neuen, unabhängig gewordenen Staaten sollte durch internationale Experten und internationale Finanzhilfe auf ihrem Weg zu funktionierenden Nationalstaaten geholfen werden. Diese Staaten sollten in die Lage versetzt werden, von Regierungen geführt zu werden, die sich um das Wohl ihrer Bevölkerung bemühen und in der internationalen Gemeinschaft auf politischer und wirtschaftlicher Augenhöhe mit anderen Staaten und Partnern agieren.

Entwicklungspolitische Zusammenarbeit ist deshalb eine Kombination von altruistischem Wohlwollen einerseits und der Durchsetzung wirtschaftlicher und sozialer Veränderungen andererseits. Ein immer feiner gewobenes Geflecht von Verfahrensweisen soll dabei helfen, dass gleiche und gemeinsame Standards von allen, die im entwicklungspolitischen Bereich tätig sind, angewandt werden.

Ist Entwicklungspolitik gut oder schlecht?

Zweifel am Sinn und der Effektivität tauchen immer wieder auf, besonders zu Zeiten der Debatten über öffentliche Haushalte. Unter dem Strich würde ich mit einem langjährigen Mitarbeiter der deutschen Entwicklungszusammenarbeit übereinstimmen, als er bei seiner Pensionierung am Ende der 1990er Jahre sagte, dass das 20. Jahrhundert ein Jahrhundert der Kriege, Zerstörungen und Katastrophen war. Er nahm an, dass spätere Generationen zurückschauen und die Entwicklungszusammenarbeit als einen der wenigen positiven Aspekte des Jahrhunderts ansehen würden. In der Tat, Entwicklungsarbeit ist eines der wenigen internationalen Berufsfelder, in dem Brücken für friedliche Zusammenarbeit gebaut werden, die sonst niemand bauen würde. Die neuen Führungskräfte in den ehemaligen Kolonien hatten, als sie an die Macht kamen, zu diesem Zeitpunkt weder die Ziele noch die Arbeitsmethoden für ihre Verwaltung und Regierungstätigkeit gewählt. Diese waren bestimmt worden von den sich zurückziehenden Kolonialverwaltungen. Sie mussten somit schnell in ihre Führungsrolle hineinwachsen und dabei Sorge tragen, dass sie die Erwartungen der Bevölkerung erfüllen konnten. Wirtschaftliche Abhängigkeit musste in eine wettbewerbsfähige Wirtschaft verwandelt werden, die der lokalen Bevölkerung Arbeit und die Sicherung eines verbesserten Lebensstandards gewährleistete. Die Industrieländer galten als Vorbilder, aber nicht

immer konnten die Erfahrungen und Arbeitsmethoden dieser Industrienationen eins zu eins umgesetzt werden. Oft fehlte es an Fachkräften für eine solche Umsetzung. Verschiedene arbeitsmarktpolitische Anpassungen mussten vorgenommen werden, die Experten der Entwicklungspolitik halfen dabei und füllten bestehende Kapazitätslücken.

Diejenigen, die Projekte und Programme der Zusammenarbeit planen und mit den Regierungsstellen aushandeln, so wie es UNDP tut, müssen daher darauf achten, dass die gesteckten Kooperationsziele den Interessen der nationalen Machthaber entsprechen – aber auch den nachhaltigen Zielsetzungen sozialer, wirtschaftlicher und umweltpolitischen Entwicklung Genüge tun. Dies ist oft leichter gesagt als getan. Die Lücke zwischen langfristigen Entwicklungskonzepten und -bedürfnissen sowie den täglichen politischen Anforderungen zu füllen, ist eine aufregende und inspirierende Aufgabe. An dieser Schnittstelle muss man dem politischen Druck zur Umsetzung schneller Lösungen widerstehen können und stattdessen technischen wie professionellen Konzepten den Weg bahnen. Projekte und Programme können schlecht entworfen sein. Dann muss man den Mut aufbringen, sie zu stoppen. In solchen Momenten bleibt der Zweifel, ob dies alles Sinn macht und den großen Zielen der Vereinten Nationen dient. Jedoch sind ausschließlich die Korrektur solcher Fehler und der erneute Versuch, es besser zu machen, eine zukunftssträchtige Reaktion auf solche Zweifel.

Die Grundlagen entwicklungspolitischer Zusammenarbeit

Die Arbeit im Bereich der internationalen – insbesondere der technischen – Zusammenarbeit erfordert exzellente fachliche Qualifikationen verbunden mit politischem Geschick. Dabei muss man die politischen Kräfte sowohl im Einsatzland wie auch im Ursprungsland und der internationalen Organisation, bei der man angestellt ist, gut einschätzen können. Die Finanzierung des ausländischen Beitrags (Experten, Ausrüstungsgüter, Aus- und Weiterbildung von einheimischen Fachkräften) ist meistens für die Nehmerseite ein kostenloser Zuschuss, wie im Falle von UNDP. Dieser Finanzierungsmodus ist umstritten. Einige argumentieren, dass solche kostenfreien Zuschüsse eine geringe Wertschätzung bei den Betroffenen erfahren. Andere sagen, dass die kostenfreie Hilfe Veränderungen in Gang setzen kann, die sonst nicht initiiert wür-

den. Ich gehöre zur zweiten Gruppe und viele meiner Erfahrungen, die ich später schildere, werden dies belegen. Gleichzeitig bin ich aber auch der Meinung, dass die professionellen Anforderungen an diejenigen, die technische Zusammenarbeit managen, sehr hoch sind und an dieser Stelle ausschließlich der höchste Standard genügt.

Ursprünglich, das heißt in den 1950er/60er Jahren, wurde technische Hilfe gewährt, um jungen, unabhängigen Regierungen zu helfen, ihre Länder auf international akzeptable Weise zu regieren. Nur die Rivalität des Kalten Krieges, der zeitlich parallel zur Entkolonialisierung lief, kompromittierte das Ziel einer »akzeptablen« Regierungsform. Oft wurde ein Diktator an der Macht akzeptiert, damit der Westen oder der sowjetische Block ihren Einfluss wahren oder festigen konnten. Manch eine junge und noch instabile Demokratie wurde fallen gelassen, wenn beispielsweise ihre Wirtschaftspolitik dem einen oder anderen Lager nicht passte. Allerdings gab es auch »Lieblinge« der Entwicklungspolitik. Tansania zum Beispiel gelang es unter Präsident Nyerere, beide Lager zufriedenzustellen und so von beiden Seiten unterstützt zu werden. Über viele Jahre hinweg erhielt Tansania die höchste finanzielle Entwicklungshilfe pro Einwohner weltweit, die ein Vielfaches des Pro-Kopf-Einkommens ausmachte und deren Nachhaltigkeit fragwürdig war.

Wegbereiter der Globalisierung

Heute können wir auf mehr als 50 Jahre entwicklungspolitische Arbeit zurückschauen: UNDP begeht 2016 sein 50jähriges Jubiläum. In der Rückschau können wir sehen, dass die Zusammenarbeit oft dazu diente, den Weg für die wirtschaftliche Globalisierung zu ebnen. Viele Programme zielten darauf ab, internationale Regeln akzeptabel und durchsetzbar zu machen, um so wirtschaftlichen Kräften Investitionen und Handel über nationale Grenzen hinweg zu erleichtern. Das China der späten 1970er Jahre ist dafür ein Paradebeispiel. Gleichzeitig setzte sich eine Kommerzialisierung durch, die immer tiefer alle Gesellschaften durchdrang. Viele in der Entwicklungspolitik Tätige haben sich oft die Frage gestellt, ob diese Kommerzialisierung wünschenswert und unumgänglich war und ist. Doch bittere Armut zu überwinden, Volkswirtschaften zu stabilisieren, die Einkünfte von lokalen Gemeinschaften und jedem Einzelnen zu erhöhen waren die oberste Priorität – hier gab es wenig Raum und

Zeit, sich nach Alternativen umzusehen. Meistens blieb es bei einer Kritik der bestehenden neoliberalen Wirtschaftspolitik, die nicht zu einem lebensfähigen Gegenentwurf reifte. UNICEFs Konzept einer Strukturanpassung mit einem menschlichen Gesicht in den afrikanischen Ländern ist eine der wenigen Ausnahmen, ebenso wie die im September 2015 verabschiedeten Nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs), deren Verwirklichung angesichts geopolitischer Entwicklungen aber leider in vielen Ländern in Frage gestellt ist.

Die in der Entwicklungspolitik Engagierten sind sensibilisiert in Bezug auf die kulturellen Eigenheiten ihrer internationalen Einsatzorte und sie versuchen, ein Aufoktroyieren ausländischer Werte und Verfahrensweisen zu vermeiden. Aber meistens sind die Ressourcen und der Zeitrahmen zu kurz, um eine Übertragung ausländischer Standards ausschließen zu können. Die Modernisierung traditioneller Werte, Bräuche und Gewohnheiten werden zu wenig beachtet, aber hin und wieder gibt es einen offenen Dialog und eine konstruktive Auseinandersetzung mit diesen Aspekten, der dann auch zu einem größeren Erfolg führt. Dafür werde ich mehrere Beispiele geben, besonders aus meiner Tätigkeit in Afrika. Dort war ich mehrfach damit konfrontiert, dass nationale Entscheidungsträger Vorschläge und Angebote von Gebern annahmen, ohne wirklich davon überzeugt zu sein. Das Ergebnis war, dass sich Projekte entweder von ihrer vereinbarten Zielsetzung entfernten oder aber vor sich hin dämmerten. Auch gab es Projekte, die aufgrund ihres Erfolges von lokalen Politikern übernommen wurden, um die eigenen Machtansprüche oder ihr eigenes wirtschaftliches Interesse zu befriedigen. Glücklicherweise gab und gibt es Mittel und Wege, Korruption dieser Art aufzuhalten oder von Anfang an zu vermeiden. Aber: Dieser Gefahr muss man sich bewusst sein.

Finanzquellen für Entwicklungszusammenarbeit

Im Laufe der Jahrzehnte haben sich die Finanzquellen für entwicklungspolitische Zusammenarbeit vervielfacht. Damit konnten die Kooperationen für friedliche Entwicklung diversifiziert, staatliche oder offizielle Hilfe erweitert und nichtstaatliche Organisationen gestärkt werden. Heute gibt es daher neben der staatlichen Hilfe auf bilateraler oder multilateraler Ebene, zum Beispiel durch die EU oder die VN-Organisationen, auch die Finanzierung durch Stif-

tungen, kirchliche Einrichtungen und Nichtregierungsorganisationen sowie durch Unternehmen über deren *corporate social responsibility*-Programme.

Für einen Außenstehenden mag diese Vielfalt als Verschwendung erscheinen. Aber wer lange genug im »Geschäft« der Entwicklungspolitik ist, der weiß, dass sich diese Auffächerung in verschiedene Akteure zu einem sehr effektiven Zusammenspiel produktiver Initiativen ergänzen kann. Nicht immer kommt es zu einem wohl abgestimmten Projekt, aber da, wo entweder die Regierung des Entwicklungslandes die Geber koordiniert oder die VN beziehungsweise die Weltbank eine koordinierende Rolle übernimmt, kann es zu erhöhter Effektivität auf allen Ebenen kommen.

Darüber hinaus spiegelt die Diversifizierung der Geber einen Trend wieder, der seit den späten 1970er Jahren erkennbar wurde. Nichtstaatliche Organisationen halfen nichtstaatlichen Partnern in den Entwicklungsländern. Sie vertieften mit ihrem Engagement das Verständnis und die Unterstützung für zivile Gruppen, die bis dahin oft in den staatlichen Programmen vernachlässigt wurden. Sie ermöglichten Eigenbeteiligung und Verantwortung, die besonders in autoritären Regimen oder nach Katastrophen unerlässlich waren. Viele ausländische Spezialisten in diesen Programmen erfuhren Verfolgung oder fanden gar den Tod. Meine Kolleginnen und Kollegen von UNHCR, WFP und UNICEF sind die nicht anerkannten Helden der internationalen Zusammenarbeit.

Der spezifische Charakter des VN-Entwicklungssystems

Manchmal wird gefragt, ob den VN eine besondere Rolle im Bereich der Entwicklungspolitik zukommt. Aufgrund meiner Erfahrungen würde ich diese Frage mit ja beantworten. Mir sagte einmal der Vertreter eines bilateralen Gebers: »Die VN können sich auf einem Entwicklungspfad bewegen, wo niemand sonst gehen kann.« Die VN sind verpflichtet, menschliches Wohlbefinden, das heißt die Lebensqualität auf allen Ebenen der Gesellschaft durchzusetzen, unabhängig vom jeweiligen Stand einer Gruppe in der betreffenden Gesellschaft. Damit müssen sie Veränderungen anstoßen, die weit über bestehende Macht- und Wirtschaftsverhältnisse hinausgehen. Einen solchen Prozess erfolgreich zu initiieren, bereitet die größten Schwierigkeiten, aber die VN können aufgrund ihrer Neutralität gegenüber bestehenden Machtverhältnissen