

Irans verschleierte Modernisierung

Trotz der Macht der Ayatollahs lohnt sich die Kooperation mit dem Iran. Die Eliten nutzen alle Impulse von außen, um ihr Land zu erneuern.

Atompolitik, Todesurteile, Drohungen gegen Israel: Der Iran rangiert zumindest in der westlich orientierten Welt auf der Wunschliste der Kooperationspartner eindeutig auf den hinteren Plätzen. Was tun, wenn der eigene Geschäftspartner mit iranischem Migrationshintergrund den Auftrag mitbringt, das iranische Energieministerium in Sachen innovativer Ressourcenpolitik zu beraten? Sich politisch korrekt der westlichen Sanktions- und Blockadehaltung anschließen, die das Bild von einem sich stetig radikalisierenden Iran reflektiert? Oder die zahlreichen Bedenken einfach ausblenden, Mantel und Schleier drüber und los?

August 2008 im iranischen Energieministerium: Ich soll einen Vortrag über die Hemmnisse bei der Modernisierung der iranischen Abwasserentsorgung halten und darlegen, wie eine ressourceneffiziente, wirtschaftlich und sozial tragfähige Abwasserwirtschaft entwickelt werden kann. Schon eine erste Analyse fördert haufenweise kritische Aspekte zutage: Kein konsistentes politisches Konzept, unklare oder widersprüchliche Organisationsstrukturen, nicht durchgesetzte gesetzliche Regelungen, unzulänglich funktionierende Geschäftsmodelle und Mängel bei Planung, Bau und Betrieb der Anlagen greifen so ineinander, dass man die Gemengelage eigentlich nur als organisierte Verantwortungslosigkeit bezeichnen kann. Meine erste Frage an meinen Geschäftspartner Shahrooz Mohajeri lautet: „Was kann ich dort sagen?“ Seine Antwort: „Du kannst alles sagen.“

Neun Uhr morgens im Sitzungssaal des Vorstands der National Water and Wastewater Engineering Company (NWWEC), eine dem Energieministerium untergeordnete Holding, die für sämtliche Aufgabenfelder der insgesamt 64 iranischen Wasserversorger- und -entsorger zuständig ist. Edle Einrichtung mit fein ziselierten Holzarbeiten, auf dem Konferenztisch ein kleines Podest, auf dem der Koran ruht. Anwesend sind Vorstand und Mitarbeiter der NWWEC, Vertreter des Energieministeriums und aus Ahmadinedschads Präsidentschaftsbüro. Ich lege los und lasse keinen der kritischen Aspekte meiner ersten Analyse aus. Die Reaktionen sind verblüffend: differenzierte Kommentare, interessierte Nachfragen, auch Skepsis, aber eine ausgesprochen offene und kontroverse Diskussion – und das im konservativen Energieministerium. Dies war und ist kein Einzelereignis, sondern spiegelt die Erfahrungen aller Kollegen wider, die in unserem „inter 3 Institut für Ressourcenmanagement“ an der Investitions- und Finanzierungsstrategie und der institutionellen Optimierung des iranischen Wassersektors mitarbeiten und von dort ausgehend auch die Führer in den Energiebereich ausstrecken.

Unterhalb der obersten Politikerebene arbeitet im Iran eine säkularisierte, bürgerliche Elite fachlich versiert und ausgesprochen diskussionsfreudig an der Modernisierung des Landes. Sie interessiert sich für eine vernünftige und tragfähige Wasserversorger- und Abwasserentsorgung, für erneuerbare Energien und rationelle Energieverwendung, für sektorübergreifende technologische Konzepte etc. Zugleich leidet diese Elite unter dem zum Teil erratischen und widersprüchlichen nationalen Politik, die ihre Modernisierungsbemühungen behindert.

Beispielsweise ist es erklärtes Ziel der islamischen Regierung, die Preise für Wasser und Benzin niedrig zu halten. Sie will der Bevölkerung keine großen finanziellen Lasten auferlegen und erkaufte sich so die Zustimmung insbesondere der ärmeren Schichten. Gleichzeitig werden die Wasserversorger- und -entsorger (WWC) zu kostendeckendem und die knappen Wasserressourcen schonendem Wirtschaften angehalten. Wie allein der Betrieb, geschweige denn der Ausbau und die Modernisierung der Anlagen finanziert werden sollen, bleibt ein Geheimnis.

Nach drei extrem niederschlagsarmen Sommern soll das Volk Wasser sparen. Aber die üppigen Grünflä-



Fotos: Linda Kühner/FH Düsselhof, FR

chen zwischen den achtspurigen Teheraner Stadtautobahnen werden auch bei 40 Grad im Schatten den ganzen Tag bewässert. So wird weder das Bewusstsein der Iraner für die Wasserknappheit gesteigert noch ihre mangelnde Zahlungsbereitschaft für Ver- und Entsorgungsdienste erhöht. Auch die Aus- und Weiterbildung der WWC-Mitarbeiter steht ganz oben auf der Agenda. Über Einstellungen dürfen allerdings nicht die Geschäftsführer der WWCs entscheiden. Personalpolitik wird bis ins Detail woanders gemacht – und die Qualifikation ist dabei nicht das entscheidende Kriterium. Solche Beispiele gibt es viele, die Verantwortlichen bemühen sich, aber das ewige Konterkarieren ihrer Anstrengungen macht sie müde.

Das Lieblingswort der fachlichen Eliten ist Modernisierung. Dieses Anliegen steht in einem eigenartigen Kontrast zum islamisch geprägten Alltag, der in der kompletten Verhüllung der Frauen seinen sichtbarsten und in dem bereits erwähnten ledergebundenen Koran auf dem altarähnlichen Podest des Konferenztisches einen für westliche Beobachter eigentümlichen Ausdruck findet. Mit Modernisierung verbinden sie jedoch nicht ein erkennbares Konzept oder gar eine gesellschaftliche Verfassung. Sie benutzen den Begriff eher als Synonym für die Verbesserung eigentlich unhaltbarer Zustände und assoziieren dazu Ideologien, Konzepte und Technologien, die sie mit ihrem offenen und interessierten Blick ins Auge gefasst haben und als modern etikettieren.



SUSANNE SCHÖN

wissenschaftliche Leiterin des inter 3 Instituts für Ressourcenmanagement in Berlin

Im Wassersektor bedeutet „modern“: neue technische Großanlagen, zentrale Ver- und Entsorgungssysteme und Privatisierung. Dass dieses Konzept in Westeuropa nicht nur Segen gebracht hat, sondern mittlerweile die notwendige Anpassung der Infrastruktur an die Erfordernisse des demografischen Wandels und des Klimawandels erschwert, ist den Iranern schwer zu vermitteln. Mit kleinen, flexiblen, dezentralen Anlagen mit höherer Reinigungsleistung und effizienterer Ressourcenbewirtschaftung, die hierzulande als zukunftsträchtige Konzepte und Technologien gehandelt werden, kann man dort niemanden beeindrucken. Sie gelten nicht als modern.

Dabei könnte der Iran, der in vielen Teilen des Landes noch gar keine Abwasserentsorgung aufgebaut hat, den Westen, der viel Geld in langlebige Anlagen und Kanäle investiert hat, mit diesen neuen Infrastrukturkonzepten überholen. Aber das bedarf in den Beratungsgesprächen einiger Überzeugungsarbeit, obwohl es ein tatsächlich modernes Konzept ist. Diese Arbeit ist vor allem dann von Erfolg gekrönt, wenn eine passende Finanzierung mitgeliefert wird. Die Kenntnis und Einordnung dieser kulturell und politisch geprägten Begrifflichkeiten öffnet Türen.

Damit wären wir beim nächsten Lieblingswort – und das heißt Privatisierung. Die subjektive Wahrnehmung, insbesondere der Geschäftsführer der WWC, ist, dass der iranische Abwassersektor vor allem unter einem leidet: dem Mangel an Geld. Von einer Privatisierung erhoffen sie sich die Lösung ihrer Finanzierungsprobleme. Genau wie bei der Verwendung des Modernisierungsbegriffs verbinden sie mit Privatisierung keine speziellen Konzepte oder Modelle. Eine Konkretisierung macht die Sache nur unübersichtlich, die komplizierten europäischen Privatisierungsmodelle und ihre jeweiligen Vorteile und Fußangeln lenken den Blick auf Unwesentliches. Denn bei genauerer Betrachtung steht Privatisierung für mehr als die Behebung der Finanzierungsprobleme. Es steht für unternehmerische Handlungsfähigkeit, autonome Personalpolitik, konsistente Geschäftsmodelle, berechenbare Einnahmen und Fördermittel, verlässliche Mittel- und Langfristplanung.

All das gibt es im iranischen Infrastruktursektor nicht oder nur zeitweise oder nur auf dem Papier. Privatisierung als Allheilmittel gegen die staatliche Krake und das allgegenwärtige Missmanagement, Modernisierung als Verheißung eines besseren Lebens und Wirtschaftens. Was soll denn an der Beratung der iranischen Regierung lohenswert sein?

Im Gegensatz zu den offiziellen politischen Kontakten auf Regierungsebene, die zurzeit fast immer im medialen Interesse einer internationalen Öffentlichkeit stehen und daher bestimmte Verhaltensmuster verlässlich reproduzieren, segeln wir unterhalb dieses Radars. Wir erleben ein Land, das in den letzten dreißig Jahren durch die islamische Revolution und den Iran-Irak-Krieg erhebliche Transformationsprozesse mit vielen strukturellen und persönlichen Brüchen durchlebt hat und immer noch mit der Bewältigung der Folgen beschäftigt ist. Wir erleben eine Bevölkerung, die unglaublich freundlich, friedfertig und Ausländischem gegenüber aufgeschlossen und interessiert, auf ihre zurückhaltende Art geradezu neugierig ist. Wir erleben Bürger, die zwischen theokratischer Regierung und säkularisierter Elite zerrissen sind, die dennoch stolz auf ihr Land sind und das Beste wollen.

Auf dieser zweiten Ebene, unterhalb der offiziellen Politik und dennoch mitten zwischen Verantwortlichen und Entscheidungsträgern, lässt sich einiges bewegen. Diese Ebene arbeitet unter widrigen Bedingungen und kann jede argumentative, konzeptionelle, technologische und finanzielle Unterstützung brauchen.

Ein Beispiel: Das iranische Energieministerium ist trotz des Reichtums an heimischen Erdöl- und Erdgasvorkommen an der Nutzung erneuerbarer Energien stark interessiert. Da wir auch Innovationsforschung und Innovationsmanagement zu erneuerbaren Energietechnologien machen, wurden wir vielfach darauf angesprochen – auf der gerade skizzierten zweiten Ebene. Gleichzeitig ist die iranische Regierung im Januar 2009 mit einer hochrangig besetzten Delegation zur Gründungskonferenz der Internatio-

nen Agentur für erneuerbare Energien (Irena) nach Bonn gereist. Unsere iranischen Kooperationspartner, die deutsche Botschaft in Teheran, die iranische Botschaft in Berlin sind an einem Austausch auf fachlicher Ebene sehr interessiert. Unsere

Anfrage ans zuständige deutsche Ministerium lief allerdings ins Leere. Die deutschen Ministerialen hatten aus dem Verhalten der iranischen Regierungsvertreter wohl zweifelsfrei ablesen können, dass es dort keine gemeinsamen Interessen gäbe, und se-

hen dementsprechend auch keinen Handlungsbedarf. Dies zur Illustration der These: Eine Ebene tiefer geht was.

14 Uhr im Konferenzsaal der NWWEC. Am Nachmittag wird über die von uns vorgeschlagenen strategischen Ansatzpunkte für die Modernisierung des Abwassersektors diskutiert: die rechtliche und organisatorische Ermöglichung einer größeren unternehmerischen Handlungsfähigkeit, die Verbesserung des operativen Managements, die Schaffung klarer und berechenbarer Finanzierungsstrukturen, das proaktive Management der knappen Wasserressourcen. Was ist von westeuropäischen Erfahrungen und Konzepten übertragbar und was nicht? Was bedeutet Partizipation der Bevölkerung? Woran wird schon gearbeitet, und was liegt noch brach? Entlang diesen Fragen verläuft die Diskussion, genauso offen und kontrovers wie am Vormittag, auf Augenhöhe.

Derweil sieht es um meinen Laptop herum aus wie am Hotelbüfett. Tee, Kaffee, Datteln, Pistazienküchlein, Aprikosen – im Unterschied zu deutschen Ministerien, wo man sich zuweilen schon über ein Glas Wasser freut, wird man hier ununterbrochen mit kleinen Köstlichkeiten versorgt. Während ich noch diesen Ausdruck überfließender Gastfreundschaft betrachte, spricht ein Vertreter des Energieministeriums in seinem Schlusswort von einer anderen Form des Überflusses. „Wir sind“, sagt er, „ein Erdöl-Land. Und wir haben die Kultur eines Erdöl-Landes. Und solange wir diese verschwenderische Haltung nicht ändern, werden wir die Ressourcen unseres Landes nicht

optimal nutzen. Aber wir arbeiten daran.“ Diese Art der Selbstreflexion wünsche ich mir bei deutschen Beratungskunden auch gelegentlich.

Der Iran, so unsere Überzeugung, wird sich vor allem dann weiterentwickeln und öffnen können, wenn die bürgerlichen Eliten in ihrem Modernisierungsanliegen gefördert und gestützt werden. Und das wäre diesem sehr freundlichen und vielseitig interessierten Volk zu gönnen. Dazu bedarf es vielseitiger und kontinuierlicher fachlicher und wirtschaftlicher Beziehungen, die in Kooperationen auf Augenhöhe solche hoffnungsvollen Projektionsflächen wie Modernisierung und Privatisierung ausbuchstabieren und mit Leben erfüllen.

Die Begegnungen und Gespräche mit Ministerialbeamten, Geschäftsführern, Ingenieuren und Wissenschaftlern haben mich überzeugt, dass sich Politikberatung für beide Seiten, Iran und Deutschland, lohnt. Und zwar vor allem in Zeiten wie diesen, in denen die Gefahr besteht, dass die vorhandenen Möglichkeiten einer fachlichen Kooperation verschenkt werden.

UNSERE THEMEN

MO ÖKONOMIE: VWL

DI ESSAY

MI ÖKONOMIE: BWL & FINANCE

DO NATURWISSENSCHAFTEN

FR LITERATUR