



Konrad  
Adenauer  
Stiftung

ELITENKOOPERATION  
UND  
ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT



## AUTOREN

*Dr. Gerhard Wahlers ist seit 1990 Mitarbeiter der Konrad-Adenauer-Stiftung. In den Jahren 1994 bis 1996 war er Leiter des Auslandsbüros in Jerusalem und von 1997 bis 2003 leitete er die Außenstelle in Washington. Seit Mai 2003 ist er Leiter der Hauptabteilung Internationale Zusammenarbeit und seit Oktober 2007 zusätzlich Stellvertretender Generalsekretär der Konrad-Adenauer-Stiftung.*

*Dr. Hans-Helmut Taake war von 1980 bis 2003 Geschäftsführer des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik.*

*Dr. Helmut Reifeld ist seit 1993 Mitarbeiter der Konrad-Adenauer-Stiftung, zunächst in der Graduiertenförderung, dann von 1997 bis 2004 als Repräsentant der KAS in New Delhi. In der ersten Jahreshälfte 2002 war er gleichzeitig für die Entwicklung von Stiftungsaktivitäten in Afghanistan verantwortlich. Seit Mai 2004 leitet er die Stabsstelle Grundsatzfragen in der Hauptabteilung Internationale Zusammenarbeit.*

### **Herausgeber**

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
Internationale Zusammenarbeit  
Klingelhöferstr. 23  
D-10907 Berlin

### **Redaktion**

Dr. Helmut Reifeld

**[www.kas.de](http://www.kas.de)**

© 2008 Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Sankt Augustin/Berlin

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, allein mit Zustimmung der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Gestaltung: SWITSCH KommunikationsDesign, Köln.

Gedruckt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

Printed in Germany.

## INHALT

### 4 | ELITENKOOPERATION UND ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT IN DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG

*Gerhard Wahlers*

### 7 | DIE ZUSAMMENARBEIT DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG MIT ELITEN IN ENTWICKLUNGS- UND SCHWELLENLÄNDERN – ERFAHRUNGEN UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

*Hans-Helmut Taake*

### 17 | ZUR KOOPERATION MIT ELITEN ALS ELEMENT DER INTERNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT

*Helmut Reifeld*

# ELITENKOOPERATION UND ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT IN DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG

*Gerhard Wahlers*

Seit den Anfängen der internationalen Zusammenarbeit von Seiten der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) in den 1960er Jahren gehört sowohl die Förderung von jungen Menschen, die zur Elite von morgen gehören könnten, als auch die ausgewählte Kooperation mit Repräsentanten der bestehenden Elite in Entwicklungsländern zu unseren zentralen Aufgaben. Unsere Vorstellungen von Kooperation mit aktuellen oder zukünftigen Entscheidungsträgern in einem Land waren und sind von der Überzeugung geleitet, dass jede Form von Entwicklung nicht nur von Menschen getragen und realisiert, sondern auch verantwortet werden muss. Im Mittelpunkt steht dabei für uns in jedem Fall der einzelne Mensch, den wir fördern und in seinem politisch eigenverantwortlichen Handeln unterstützen wollen.

Die Förderung von und Kooperation mit Eliten kommt auch in Entwicklungsländern, wenn auch von Land zu Land unterschiedlich, in allen Bereichen des öffentlichen Lebens zum Tragen. Uns geht es dabei um die Grundlagen und um die Wertebindung des politischen Handelns. Einzelne Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft bedürfen, um eigenverantwortlich handeln zu können, nicht nur formaler Richtlinien, sondern auch einer normativen Orientierung. Staatliches Handeln bedarf – auch und gerade in Schwellen- und Entwicklungsländern – nicht nur einer stärkeren Orientierung an den globalen entwicklungspolitischen Zusammenhängen, sondern auch an politischen Wertmaßstäben. Die Konrad-Adenauer-Stiftung versteht sich hierbei als „Brückenbauer“, als Initiator für den Dialog und als engagierter Gesprächspartner.

Inhaltlich gehören zu unseren Kernaufgaben dieser Kooperation die Stärkung des Rechtsstaates und die Unterstützung solcher Gruppierungen, die auf der politischen Ebene zur Beachtung der Menschen- und Bürgerrechte beitragen. Unsere weltweite Unterstüt-

zung der Demokratie und der fortschreitenden Demokratisierung auf allen Ebenen des Staates und der Gesellschaft fördert die Partizipation der Menschen am politischen Prozess und an den Ergebnissen der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung. Auch unter den Bedingungen der Globalisierung wird die Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen maßgeblich von Menschen geprägt, die als Einzelne besondere Verantwortung tragen. In diesem Zusammenhang betrachten wir die fortbestehenden Armutprobleme und den damit verbundenen Verlust an Lebensmöglichkeiten für bestimmte Bevölkerungsgruppen in allen Ländern nicht als ein Argument gegen die Globalisierung, sondern als einen Hinweis auf Versäumnisse bei ihrer Gestaltung und als eine Verpflichtung, die sozialen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu verbessern.

Zwar ist unser Interesse an politischer Mitgestaltung letztlich auf alle Bereiche des öffentlichen Lebens gerichtet, vor allem aber betrifft es die politischen und speziell die parlamentarischen Institutionen. Zum Auftrag der Demokratieförderung als einem der zentralen Elemente der Entwicklungszusammenarbeit gehört deshalb auch die Förderung von demokratischen Parteien, durch die demokratische Parteistrukturen gebildet und gestärkt werden sollen. In der Praxis ist dies in der Regel nur durch das Zusammenwirken engagierter und demokratisch gesinnter Persönlichkeiten möglich. Unser Ziel der Parteienförderung besteht darin, in bestimmten Partnerländern demokratische Strukturen aufzubauen, um so einen Beitrag zur Entwicklung oder auch zur Konsolidierung der Demokratie als dem maßgeblichen politischen Ordnungsmodell zu leisten. Dies ist wiederum die Voraussetzung für Frieden, Sicherheit, Entwicklung und Einhaltung grundlegender Menschenrechte. Ohne Kooperationspartner aus der politischen Eliten in den jeweiligen Ländern, in denen wir tätig sind, werden sich diese Ziele kaum erreichen lassen.

Zwar verlangt die Förderung von Demokratie in erster Linie nach nationalen Lösungsmodellen, Entwicklungszusammenarbeit muss jedoch mehr denn je auch im Zusammenhang globaler Perspektiven verstanden werden. Dies erfordert das Zusammenführen von Entscheidungsträgern, einen verbesserten Informationsaustausch zwischen bestimmten Eliten und deren internationale Netzwerkbildung. Deshalb ist es für die internationale politische Zusammenarbeit von wachsender Bedeutung, tradierte Partnerbeziehungen häufiger als früher auf den Prüfstand zu stellen und die Perspektiven für neue Koalitionsbildungen – nicht zuletzt auch auf der Ebene der Zivilgesellschaft – immer wieder von neuem abzuwägen.

In diesem Zusammenhang gewinnen insbesondere die Dialogprogramme, die wir von Seiten der KAS nicht nur im politischen, sondern auch im wirtschaftlichen und sozialen, im Sicherheits- und im Wertebereich anbieten, zunehmend an Bedeutung. Diese zu initiieren, zu koordinieren und auszuwerten, ist eine zentrale Aufgabe der internationalen Zusammenarbeit. Hierbei erfüllen unseren Auslandsmitarbeitern eine anspruchsvolle Aufgabe, da sie nicht nur sehr viel eigenes Wissen mitbringen, sondern es auch verstehen müssen, dieses sowohl gezielt in die Gastländer zu transferieren als auch wieder nach Deutschland zurückzuvermitteln. Der Bedarf an Wissensmanagement dieser Art wächst kontinuierlich, und mit ihm erhöht sich auch immer mehr der Zeitdruck, unter dem Entscheidungen getroffen werden müssen. Eine gute Kooperation mit unseren Gesprächspartnern, die sich sowohl durch eine genaue Kenntnis von deren Perspektiven, Bewertungen und Problemen als auch durch eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre auszeichnet, ist hierbei unerlässlich.

Während die langfristigen Ziele unserer Arbeit durch die Grundwerte gekennzeichnet sind, denen wir uns verpflichtet wissen, können die aktuellen Schwerpunkte und damit die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Maßnahmen von Jahr zu Jahr neu bestimmt werden. Aus den Dialogforen, die wir anbieten, ergeben sich immer wieder neue Möglichkeiten der Identifikation möglicher Partner, der Vermittlung und des Austausches von politischen Ideen. Hierbei geht es uns um die Kooperation mit denjenigen Funktions- oder Positionseliten, die wir in ihrem Verantwortungsbewusstsein stärken und in die Suche nach gemeinsamen Lösungswegen einbinden wollen. Die Partner, mit denen wir zusammenarbeiten, müssen die Menschenrechte und die freiheitliche Demokratie als politisches Ordnungsprinzip akzeptieren. Gleichzeitig schließen wir eine Kooperation mit Repräsentanten einer reinen Machtelite aus, die bereit ist, Gewalt und menschenrechtswidrige Handlungen zur Durchsetzung ihrer

Ziele anzuwenden, oder die Ziele verfolgen, die mit unseren Zielen unvereinbar sind. Die Freiheit in der Auswahl von Gesprächs- und Kontaktpartnern ist dabei der besondere Vorteil der KAS als einer politischen Stiftung.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen erschien es uns sinnvoll, einmal die politische und ethische Verantwortung der Eliten in Schwellen- und Entwicklungsländern zu skizzieren und unsere Möglichkeiten zu konzeptionalisieren, im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit mit diesen Eliten zu kooperieren. Um die Handlungsoptionen der KAS im Hinblick auf eine solche Kooperation mit Eliten im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit besser beurteilen zu können, erschien es uns unzureichend, lediglich vorhandene Ansätze der Elitenforschung (seien sie theoretischer oder empirischer Art) schlichtweg auf die internationale Zusammenarbeit zu übertragen, und auch eine abstrakte Systemanalyse, aus der sich dann eventuell Schlussfolgerungen für unsere Arbeit ableiten ließen, erschien uns wenig zielführend.

Wir haben deshalb Herrn Dr. Taake gebeten, eine umfassende Bestandsaufnahme darüber durchzuführen, wie Auslandsmitarbeiterinnen und Auslandsmitarbeiter (AM) der KAS bisher mit diesen Herausforderungen umgegangen sind. Zu diesem Zweck hat Herr Dr. Taake im Sommer 2007 achtzehn ausführliche Interviews mit erfahrenen AM der KAS durchgeführt und ausgewertet.

Der Wert der hier vorgelegten Studie besteht darin, dass sie eine solche interne Bestandsaufnahme leistet und den Stand der internationalen Arbeit der KAS in dieser Hinsicht authentisch und repräsentativ widerspiegelt. Sie belegt dabei vor allem dreierlei:

1. Eliten gibt es in allen, auch in den ärmsten Ländern der Welt. Ihr Erscheinungsbild ist nirgendwo gleich oder verallgemeinerbar. Auch die Unterscheidung zwischen Funktions- (oder Positions-) und Werteliten ist überall anwendbar, aber beide sind immer und überall sehr ambivalent.
2. Mit welchen Eliten wir in einzelnen Ländern kooperieren können und sollten, kann nur im Einzelfall entschieden werden.
3. Wie eine Kooperation mit bestimmten Eliten im Einzelfall erfolgen kann, verlangt Menschenkenntnis und sehr viel politisches Fingerspitzengefühl von Seiten des AM.

Zu allen drei Punkten finden sich in der Studie von Herrn Dr. Taake zahlreiche praktische Beispiele. Sie

eignet sich deshalb vor allem als Orientierungshilfe in der konkreten Arbeit und als Anregung für neue AM. In Ergänzung hierzu hat Herr Dr. Reifeld noch einige Überlegungen angefügt, durch die er versucht, die Widerstände abzubauen, die vielerorts nach wie vor gegen die Verwendung des Elitenbegriffs bestehen.

# DIE ZUSAMMENARBEIT DER KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG MIT ELITEN IN ENTWICKLUNGS- UND SCHWELLENLÄNDERN

## ERFAHRUNGEN UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

*Hans-Helmut Taake*

Die Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) hat seit Aufnahme ihrer internationalen Zusammenarbeit im Jahre 1962 die Aktivitäten von Eliten in Entwicklungs- und Schwellenländern genau beobachtet und mit einzelnen von ihnen im Rahmen ihrer Programme und Projekte eng kooperiert; insofern ist das Thema „Eliten“ für die Stiftung nicht neu. Auf der anderen Seite ist es für die KAS von erheblichem Interesse und auch zeitgemäß, ihre langjährigen Erfahrungen systematisch auszuwerten, selbstkritisch zu reflektieren und die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen nunmehr aufzuzeichnen.

Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang die Fragen, wie die Stiftung in ihren Partnerländern

- die jeweiligen Eliten identifiziert, kontaktiert und pflegt, d.h. wie es um ihre Begabtenförderung und die internationale Alumni-Arbeit steht,
- wie sich insbesondere die Werteliten zu den Grundwerten der Stiftung und zum Gemeinwohl ihrer eigenen Länder äußern und verhalten, und ob es
- andere Akteure gibt, die nicht formal zur Elite des jeweiligen Landes zählen, aber dennoch wichtige Funktionen offen oder verdeckt ausüben.

Abschließend wird die Frage beantwortet, ob und wie auch andere Geberinstitutionen um die Eliten in den Entwicklungs- und Schwellenländern konkurrieren.<sup>1</sup>

Die Grundwerte, für die die KAS eintritt, sind „Freiheit und Gerechtigkeit“, „Menschenwürde und Menschenrechte“, „Rechtsstaat und Demokratie“ sowie „Toleranz, Solidarität und Pluralismus“. Um diese Grundwerte zu vermitteln und langfristig zu verankern, wirkt sie in unterschiedlichen Formen und abgestuften Intensitäten an der Gestaltung nationaler und interna-

tionaler Rahmenbedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern mit. Hierbei ist die enge Kooperation mit einheimischen Eliten, aber auch mit den Repräsentanten anderer Gruppen, die in den Partnerländern Einfluss haben und Verantwortung tragen, unerlässlich. Beide Gruppen werden in die Aktivitäten der Stiftung eingebunden, zu ihnen werden stabile Beziehungen aufgebaut und sie sollen für zukunftsfähige Lösungen gewonnen werden. Es versteht sich von selbst, dass die Auswahl dieser Kooperationspartner mit viel Fingerspitzengefühl und großer Sorgfalt vorgenommen werden muss.

Es gehört zum Selbstverständnis der Stiftung, dass sich ihre Grundwerte, vor allem ihr Menschenbild, bei den ausgewählten Partnerinstitutionen wiederfinden, erkennbare und ausbaufähige Ansätze werden gefördert. Diese prinzipielle Freiheit bei der Auswahl ihrer Partner ist der unschätzbare Vorteil und ein Alleinstellungsmerkmal der politischen Stiftungen.

## DEFINITION VON ELITEN

Die überragende Rolle und Funktion von Eliten im Entwicklungsprozess sind unbestritten. Zwar grenzen geopolitische, militärstrategische sowie international verbindliche wirtschafts-, finanz- und umweltpolitische Rahmenbedingungen den Entscheidungsspielraum eines jeden Staates, d.h. seiner politischen Eliten unterschiedlich stark ein. Dennoch bleibt der Umfang an Entscheidungen, der unter Berücksichtigung dieser externen Faktoren getroffen werden muss, sehr groß.

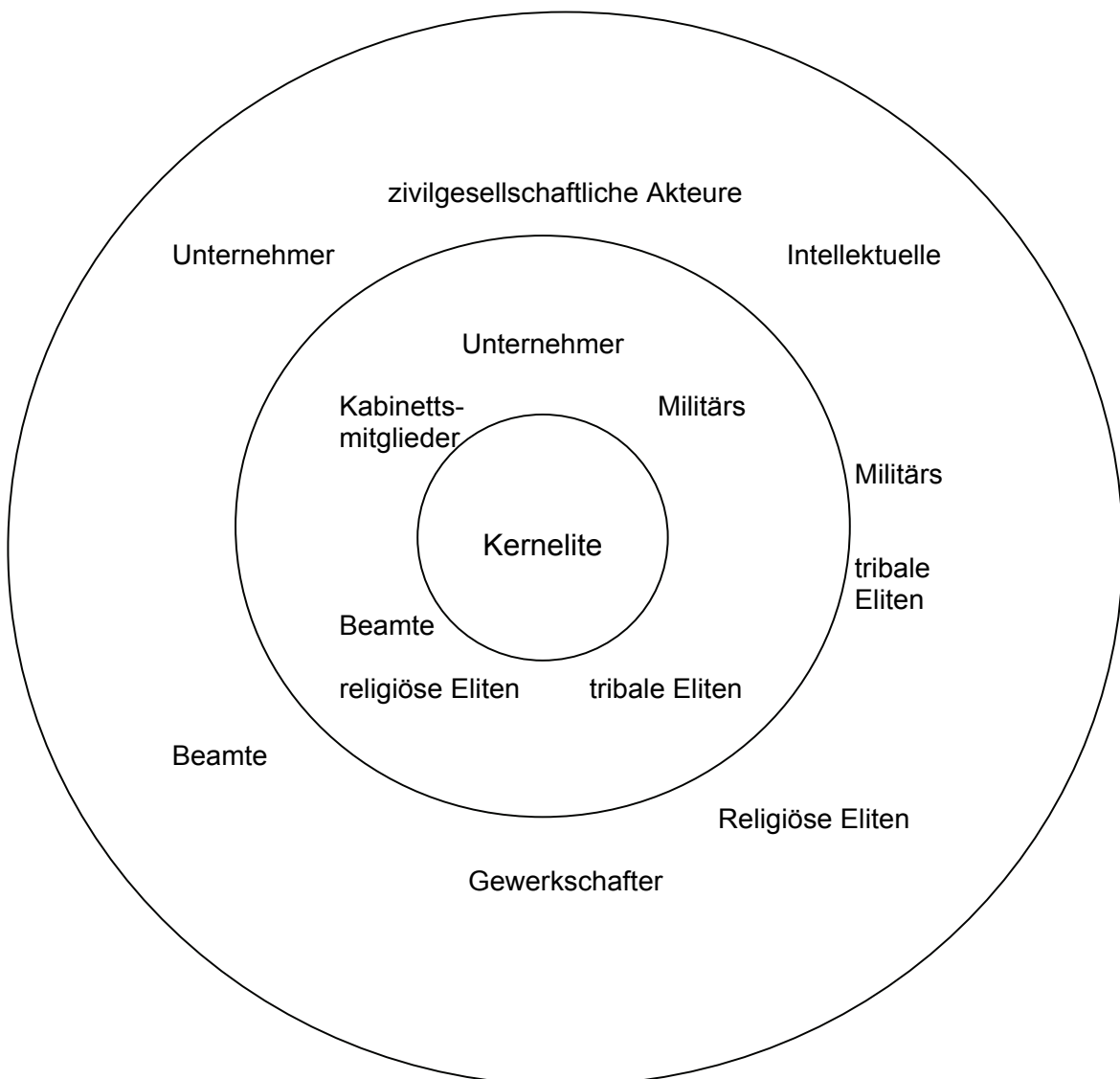
Eliten werden üblicherweise definiert als diejenigen Gruppierungen, die gegenwärtig bzw. zukünftig die Spitzenpositionen in der für die Entwicklung von Staat und Gesellschaft zentralen Sektoren wie Politik und Öffentliche Verwaltung, Wirtschaft, Justiz, Militär,

Wissenschaft, Medien und Kultur besetzen. Erkenntnisleitend ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von Funktions- und Werteliten.

In demokratischen Gesellschaften sind *Funktionseliten* diejenigen, deren Bestand, Zusammensetzung, Auswahl und Ergänzung von der Stellung und Funktion abhängig sind, welche die einzelnen Führungsgremien im politischen Wirkungszusammenhang innehaben. *Werteliten* dagegen repräsentieren die kulturellen Erregenschaften, Bildungsgüter und Wertmaßstäbe, deren das Gemeinwesen für seine Interpretation und Fortentwicklung bedarf. Insofern können Werteliten auch als das Widerlager aufgefasst werden, das die Gefahr einer Omnipotenz von Macht- und Funktionseliten bannt. Werteliten sprechen oft für die gesamte Bevölkerung, Funktionseliten eher für ihre jeweiligen Funktionsbereiche.

Zielführend ist in diesem Kontext auch der von der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) verwendete Begriff der *politisch relevanten Elite*. Damit sind diejenigen Personen gemeint, „die in einem bestimmten Land Macht und Einfluss ausüben, indem sie strategische Entscheidungen auf nationaler Ebene treffen, an der Entscheidungsfindung darüber teilhaben, die Definition politischer Normen und Werte oder die Definition dessen, was als „nationales Interesse“ gilt, mitbestimmen oder die öffentliche Debatte über strategische Themen maßgeblich beeinflussen. Dies betrifft natürlich die Hauptentscheidungsträger und wichtige Mitglieder der jeweiligen Regierung. Es kann aber auch Oppositionspolitiker, unter Umständen Journalisten (‘Meinungsführer’), hohe Beamte, Mitglieder des Sicherheitsestablishments, Wirtschaftsführer und so genannte graue Eminenzen einschließen. Entscheidend ist die Relevanz für politische Entscheidungen, nicht in erster Linie das Amt.“<sup>2</sup>

#### DIE POLITISCH RELEVANTE ELITE: EIN MODELL





Dieser Sachverhalt wird von SWP<sup>3</sup> anhand der nebenstehenden Grafik erläutert. Sie dient als heuristisches Hilfsmittel, bildet selbstverständlich nicht die Realität ab und soll folgendes verdeutlichen:

- Der innere Kreis stellt die Kernelite eines Landes dar, die die Macht hat, strategische Entscheidungen zu treffen.
- Der zweite Kreis umfasst diejenigen Personen, die zwar erheblichen Einfluss auf strategische Entscheidungen ausüben, jedoch nur politische Entscheidungen minderen Gewichtes selbst treffen können.
- Der dritte Kreis schließlich bildet Personen ab, die auf Entscheidungsprozesse insofern Einfluss nehmen können, als sie in politischen Diskursen eine wichtige Rolle spielen und in der Lage sind, politische Agenden mitzubestimmen („agenda setting“).

Schließlich sollen auch die traditionellen Eliten nicht übersehen werden. Sie sind eine durch Abstammung und Besitz aus dem übrigen Volk herausgehobene Schicht. In Europa zum Beispiel war der Adel ein bevorrechtigter Stand vom frühen Mittelalter bis zu den politischen Umbrüchen der französischen Revolution im Jahre 1789; er war Träger des politischen, wirtschaftlichen und auch des kulturellen Lebens. In nicht wenigen Entwicklungs- und Schwellenländern, vornehmlich in Lateinamerika und in der arabischen Welt ist der Einfluss „alter Familien“ und „alten Geldes“ unübersehbar.

## IDENTIFIZIERUNG UND KONTAKTIERUNG VON ELITEN

Die Identifizierung von Mitgliedern der Funktions- und Wertelite, der politisch relevanten Elite sowie der traditionellen Elite<sup>4</sup> müsste anhand der obigen Definitionen zumindest annäherungsweise gelingen. Der Identifizierungsprozess wird abgerundet, indem die jeweiligen Personen anhand ihrer sozioprofessionellen Charakteristika beschrieben werden, wie z.B. ihrer Herkunft, ihrer politischen und gesellschaftlichen Verankerung, ihrer Privilegien, der für sie üblichen Rekrutierungs- und Erneuerungsmechanismen, ihrer Ziele, Interessen, Prioritäten etc.

An eine erfolgreich verlaufene Identifizierung schließt sich üblicherweise die Entscheidung an, ob zu den entsprechenden Mitgliedern der Elite Kontakte aufgenommen werden sollen oder nicht. In der Theorie ist zu den Verfahren der Kontaktaufnahme wenig zu sagen, in der praktischen Arbeit der Auslandsmitarbeiter spielen sie jedoch eine bedeutende Rolle und sind äußerst facettenreich.

Vorab muss festgehalten werden, dass alle Gesprächspartner die oben verwendeten Definitionen der unterschiedlichen Elitegruppen als realitätsnah und zielführend bezeichneten. So sei der Zugang zu den Funktionseleiten – den Amtsinhabern – in der Tat einfach. Schwieriger sei er zu den Werteliten, mit der wichtigen Ausnahme vieler Eliten Lateinamerikas, deren Grundwerte die Konrad-Adenauer-Stiftung im Wesentlichen teilt. Sehr schwierig sei der Zugang zu der exklusiven Gruppe der politisch relevanten Elite, vor allem wegen deren knapper Zeitbudgets. Diese Gruppe werde von allen politischen Akteuren umworben und es setze großen Einfallsreichtum, Vertrauen und Beharrlichkeit voraus, das Interesse der Mitglieder dieser Gruppe zu wecken und deren Aufmerksamkeit zu gewinnen und zu behalten. In einigen Ländern, wie z.B. China sei der Zugang zu ihnen nahezu unmöglich. Der Zugang zur traditionellen Elite sei nicht grundsätzlich verschlossen; es sollte allerdings darauf geachtet werden, dass sich Beziehungen zu ihr nicht im Selbstzweck und eitel Selbstbespiegelung erschöpften. Es empfehle sich, darauf aufzupassen, ob sie in der Tat den oftmals behaupteten Einfluss auf die gegenwärtig politisch relevante Elite auch wirklich ausübten.

Es muss an dieser Stelle aber auch erwähnt werden, dass der Prozess der Kontaktierung nicht notwendigerweise von der Konrad-Adenauer-Stiftung angestoßen werden muss; so sind z.B. nach der politischen Wende 1989 viele Gruppierungen aus den osteuropäischen Ländern auf die Stiftung zugekommen, weil sie von ihr den lang ersehnten Partner für den politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlich-kulturellen Dialog erhofften.

Darüber hinaus erbrachten die Gespräche vor allem folgende Ergebnisse:

- Der Zugang zu den Eliten ist vom Zuschnitt ihrer jeweiligen Länder abhängig: Sind sie z.B. geografisch groß oder klein, im Vergleich zur übrigen Staatenwelt bedeutend oder von geringerem Rang, hinsichtlich ihrer politisch-administrativen Systeme offen oder verschlossen; etc.
- Ausgangspunkt der Stiftungsaktivitäten in einem Land sind – komplementär zur deutschen öffentlichen EZ – die Partnerstrukturen, in die sich die Konrad-Adenauer-Stiftung aufgrund ähnlicher weltanschaulicher Prinzipien begeben hat. Dies ist Verankerung und Begrenzung zugleich, d.h. die Auslandsmitarbeiter kooperieren zumindest zu Anfang mit denjenigen Eliten, die durch die Partnerstrukturen vorgegeben sind und halten nicht gleichzeitig Ausschau nach noch bedeutenderen und einflussreicheren Eliten des Gastlandes, so es sie denn gibt.

- Die Persönlichkeit des Auslandsmitarbeiters ist für das Ansehen und die Effektivität der Stiftungsarbeit von entscheidender Bedeutung. Er muss die Qualifikationen eines Kommunikators, Netzwerkers und thematisch versierten Fachmannes in seiner Person nahtlos verbinden und darüber hinaus über Persönlichkeitsmerkmale und „soft skills“ verfügen, die es ihm erlauben, über politisch attraktive Programme Eliten aus dem Gastland mit Eliten aus Deutschland zusammenzuführen und im Idealfall („die Chemie muss stimmen“) zu abgestimmtem, eventuell gemeinsamen Handeln zu inspirieren. Es versteht sich von selbst, dass die Stiftung deshalb bei der Besetzung ihrer Auslandsposten, die durch das eben beschriebene Anforderungsprofil gekennzeichnet sind, schon aus Eigeninteresse keine personalpolitischen Konzessionen machen sollte.
- Ein allzu leicht unterschätzter Vorgang im Hinblick auf die Kontinuität und Wirksamkeit der Stiftungsarbeit ist das „Timing“ beim Ausscheiden eines Auslandsmitarbeiters und der Übergabe seines Aufgabenbereichs an den Nachfolger. Dieses Ereignis sollte als eine für alle wichtigen Personen im Gastland organisierte, eventuell sogar thematische Veranstaltung sein, auf der der Staffelfstab umsichtig und mit Überzeugung, vor allem sichtbar übergeben wird. Wo dies nicht geschah, aus welchen Gründen auch immer, sollen bis zu 80 Prozent der über lange Zeit aufgebauten und gepflegten Kontakte zu wichtigen Eliten verloren gegangen sein.

Hinsichtlich der einzelnen Instrumente, die der Auslandsmitarbeiter zur Kontaktierung von Eliten einsetzen sollte, gibt es – wie bereits oben erwähnt – keinen theoretisch vorgegebenen Handlungsablauf. Im Originalton der Gesprächspartner: „Es gibt kein einheitliches Strickmuster und keinen einheitlichen Weg.“ Dennoch gibt es eine Reihe bewährter Instrumente, die diesen Prozess erleichtern, wie zum Beispiel:

- Das wichtigste Instrument, das auch am häufigsten eingesetzt wird, sind fachlich anspruchsvolle und politisch hochrangig besetzte Veranstaltungen zu aktuellen Themen, die das Interesse der Eliten des Gastlandes wecken, zu denen sie persönlich eingeladen werden und auf denen sie auch eine sichtbare Rolle spielen können. Derartige Veranstaltungen sind ein ideales Instrument, neue Kontakte zu knüpfen, bestehende auszuweiten und zu vertiefen: z.B. über das Angebot der Konrad-Adenauer-Stiftung, die auf der Veranstaltung behandelte Problematik während eines Deutschlandbesuchs im Detail zu erörtern und dabei die deutschen Korrespondenzeliten einschließlich ihrer jeweiligen Institutionen kennenzulernen. Auf große Zustimmung stoßen in diesem

Kontext der Dialog zwischen Parteien, der Rechtsstaats- und Mediendialog sowie Fragen der Wirtschafts- und Sozialordnung. Anstelle von Fachkonferenzen bevorzugen Eliten Dialogforen, wo sie unter Gleichen ihre Erfahrungen austauschen und neue, erfolgversprechende Beziehungen aufnehmen können.

- Eine weitere Möglichkeit, mit den Eliten in Kontakt zu kommen und zu bleiben, sind hochrangige Besucher aus Deutschland (z.B. Parteivorsitzende, Kabinettsmitglieder, Vorsitzende und Mitglieder wichtiger Ausschüsse des Deutschen Bundestages), für die der Auslandsmitarbeiter die entsprechenden Termine vereinbart und die er dann zu den Gesprächen begleitet.
- Es wurden auch Instrumente genutzt, die eher auf die Person des Auslandsmitarbeiters zugeschnitten sind: Im Laufe der ersten sechs Monate nach Amtsantritt arrangiert der Auslandsmitarbeiter circa zehn Arbeitsessen im privaten Rahmen mit jeweils einem der führenden Journalisten des Landes, um auf diese Weise verlässliche Einschätzungen der Relevanz und der Zugangsmöglichkeiten zu den entsprechenden Eliten zu bekommen. Eine Variante dieses Vorgehens besteht darin, dass der Auslandsmitarbeiter mehrere Arbeitsessen veranstaltet, zu denen er wichtige Counterparts einlädt, die seinem fachlichen und politischen Profil entsprechen (z.B. Personen mit vergleichbarem wissenschaftlichen Hintergrund und entsprechender Veröffentlichungspraxis; Personen mit ähnlichen religiösen Überzeugungen; Mitglieder nahe stehender Parteien, etc.). Dem jeweiligen soziokulturellen Milieu entsprechend, wird er bei den sich ergebenden Gegeneinladungen die für ihn relevanten Eliten Schritt für Schritt kennenlernen („Schneeballsystem“) und mit der Arbeit der Konrad-Adenauer-Stiftung vertraut machen.
- Die Erstellung und Nutzung einer systematischen Kartei bzw. Datenbank, die die für die KAS wichtigen Eliten des Landes erfasst, wird von den meisten Auslandsmitarbeitern begrüßt, gäbe es nicht das bislang ungelöste Problem des dafür notwendigen Zeitaufwands und der nicht unerheblichen Kosten, ganz zu schweigen von der Pflege dieses Instruments.

#### **HALTUNG VON ELITEN ZU DEN GRUNDWERTEN DER KAS UND DEREN EINSATZ FÜR DAS GEMEINWOHL IHRER LÄNDER**

Überall dort, wo die christlichen Kirchen und das christliche Menschenbild eine Rolle spielen und die Eliten auch erreichen, hat die Stiftung besonders gute

Ansatzpunkte für den Dialog über ihre *Grundwerte*. Dies gilt insbesondere für viele Länder Lateinamerikas, es gilt – in jeweils spezifischer Form – aber auch für die Länder anderer Kontinente, z.B. den interreligiösen Dialog mit der Türkei sowie den Werte- und Religionsdialog mit Indien. In Lateinamerika hat sich in jüngerer Zeit die Situation insofern verändert, als in einigen Staaten populistische Regierungen die Macht übernahmen und ein umfassender Elitenaustausch die Konrad-Adenauer-Stiftung veranlasst, die Formen und Möglichkeiten der Kooperation mit den Eliten in diesen Ländern erneut auf den Prüfstand zu stellen.

In nicht wenigen Fällen kommt es für die Stiftung einer Gratwanderung gleich, die jeweiligen Eliten für ihre Grundwerte zu interessieren, eventuell zu gewinnen. Häufig lassen es die aktuellen politischen Verhältnisse eines Landes kaum zu oder es gibt nur wenige historische Anknüpfungspunkte, die genutzt werden können. Ihrem Selbstverständnis entsprechend bleibt es für die Konrad-Adenauer-Stiftung allerdings unverzichtbar, ihre Grundwerte zu vertreten und im gegebenen Rahmen des Gastlandes dann auf andere interessierte Gruppen oder Personen zuzugehen, wenn sich die gegenwärtigen Eliten verschlossen zeigen. Die Stiftung ist eben kein privates Consultingunternehmen und auch keine nachgeordnete Behörde der öffentlichen deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Auf der anderen Seite hat es aber auch Fälle gegeben (z.B. Vietnam), in denen hochrangige Politiker auf die Stiftung zugegangen sind, um sich über den Stand der internationalen Debatte zu den Menschenrechten zu informieren; diese Thematik könne eines Tages auch für Vietnam von größter Bedeutung sein. In Indien gab es überhaupt keine Probleme, intensive Dialoge mit den Werteliten über Demokratie und Meinungsfreiheit zu führen; die aus diesen Konferenzen hervorgegangenen KAS-Veröffentlichungen führten sogar zu einer breiten Diskussion in der intellektuellen Öffentlichkeit.

Alles in allem bleibt das Vertreten ihrer Grundwerte für die Stiftung unverzichtbar; es gibt allerdings Fälle, in denen der Schwerpunkt der Stiftungsarbeit auf Felder gelenkt werden muss, auf denen technokratische Fragestellungen, pragmatische Vorgehensweisen und handlungsorientierte Maximen den Ton angeben.

In denjenigen gesellschaftlichen Bereichen, in denen die Stiftung aufgeschlossene Gesprächspartner für den Dialog über Grundwerte findet, wird sie auch auf Gruppen von Eliten, nicht selten sogar Einzelpersonen stoßen, die sich für das *Gemeinwohl* ihrer Länder einsetzen. Diese Gruppen und Personen gibt es in den unterschiedlichsten Funktionen in nahezu allen Ländern; man muss sie nur finden.

Von Ausnahmen abgesehen, bleiben sie in vielen Gesellschaften dennoch singuläre Erscheinungen, da in den Entwicklungs- und Schwellenländern, aber auch in den Staaten Osteuropas – die zudem weitgehend entkirchlicht sind – wegen des bislang nur mäßigen „trickle-down“-Effekts in der breiten Bevölkerung ein großes materielles Nachholbedürfnis dominiert. Das Verantwortungsbewusstsein für das Ganze ist bislang nur schwach entwickelt. Hier eröffnet sich für die KAS, aber auch für die anderen politischen Stiftungen, ein weites Aufgabenfeld.

Die Motive, denen gemeinwohlorientiertes Handeln entspringt, sind naturgemäß vielfältig – auch unter den Eliten. Sie können ethisch-moralischen, religiösen, politischen oder auch einfach nur opportunistischen Ursprungs sein. Die lange Reihe der folgenden Beispiele soll dies verdeutlichen:

- die moralische Ausstrahlung charismatischer Persönlichkeiten wie Buthulezi und Mandela in Südafrika;
- Pastoren in Ruanda, die mit von ihnen gesammeltem Geld karitative Projekte unterstützen;
- reich gewordene „Mobutu-Leute“, die Teile ihres Vermögens nicht in weitere Villen in Brüssel investieren, sondern für wohltätige Zwecke im Kongo ausgeben;
- religiös geprägte Geschäftsleute in Singapur, die an ihrem wirtschaftlichen Erfolg auch andere teilhaben lassen, um – dem Karma entsprechend – im Diesseits ein Buddha gefälliges Leben zu führen;
- das thailändische Königshaus, das als nationales Vorbild von seinem Reichtum abgibt und vom Volk hoch verehrt wird;
- die politische Elite Singapurs um Lee Kuan Yew, die nahezu alles für den phänomenalen Aufstieg des Stadtstaates getan hat und dafür mit hohen Wahlsiegen vom Volk belohnt wird;
- katholische Unternehmerverbände in Lateinamerika, die KMU-Projekte zur Armutsbekämpfung mitfinanzieren;
- der elitäre Indian Civil Service, der in Nachfolge des britischen Civil Service über ein äußerst anspruchsvolles Auswahlverfahren und Ausbildungsprogramm verfügt und durch seine vorbildliche Einstellung zum Ganzen sowie durch seine auf das Gemeinwohl des Landes abzielenden Handlungsweisen bekannt ist;

- es gibt auch Kommunalverwaltungen, die zu der Einsicht gelangten, dass es anstelle von Selbstbedienung politisch klüger ist, die Bürger für ihr eigenes Land zu begeistern und „ownership“ zu erzeugen; so geschehen in Bogotá, wo es der Bürgermeister verstand, gegen mächtige Interessengruppen eine Fußgängerzone durchzusetzen;
- in einigen Ländern Lateinamerikas fangen politische Eliten angesichts der populistischen Entwicklungen in Venezuela und Bolivien an, darüber nachzudenken, ob es nicht auch aus opportunistischen Gründen des eigenen politischen Überlebens sinnvoller ist, sich verantwortungsbewusster den sozialen Fragen ihrer Völker zuzuwenden.

*Fazit:* Aufgrund ihres Selbstverständnisses wird die KAS daran festhalten, mit Eliten aus Entwicklungs- und Schwellenländern, aber auch aus den Staaten Osteuropas, den Dialog über ihre Grundwerte zu suchen und zu führen. In diesem Kontext muss sie zugleich darauf achten, Eliten wie auch anderen Gruppen und Personen nahe zu bringen, sich aus vielerlei Gründen für das Gemeinwohl ihrer Länder zu engagieren. Dies soll nicht mit erhobenem Zeigefinger, sondern aus Überzeugung und mit Standfestigkeit geschehen, verbunden mit dem Hinweis auf die deutsche Regierungspraxis, in der die soziale Frage, wie schon ein Blick auf die entsprechenden Titel im Bundeshaushalt zeigt, eine überragende Rolle spielt. Aus dem breit gefächerten Instrumentarium der Stiftung sollten vor allem drei Instrumente zum Einsatz kommen: Wirtschafts- und Sozialordnung, insbesondere soziale Sicherungssysteme; Rechtsstaatsprogramme sowie der Werte- und Religionsdialog. Es kann auch über die Bemühungen der deutschen Wirtschaft berichtet werden, durch die Einführung der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) die wirtschaftlichen Eliten Deutschlands stärker als bisher in die soziale Verantwortung einzubinden.<sup>5</sup>

## PFLEGE DER ELITEN

Die Pflege von Eliten dient auch dazu, das für den Erfolg und die Wirksamkeit der Stiftungsarbeit so wichtige Vertrauenskapital zu erhöhen und politisch relevante Netzwerke zu schaffen. Vertrauen zwischen den Partnern drückt sich vor allem in der Offenheit der Erörterung auch kontroverser politischer Positionen aus, die sich in der Regel auf den Rahmen des privaten Gesprächs beschränken. Weitere Maßnahmen, die Vertrauensbasis zu pflegen und zu erweitern, können darin bestehen,

- die Counterparts zu inhaltlich interessanten und hochaktuellen Veranstaltungen einzuladen und diese

durch vertiefende Folgeveranstaltungen zu Spezialthemen in kleinem Kreis mit anschließendem offiziellen Abendessen zu pflegen. Dies kann durch das Angebot ergänzt werden, den entsprechenden Konferenzbeitrag in einer der Publikationsreihen der Konrad-Adenauer-Stiftung zu veröffentlichen;

- die jeweiligen Eliten zu sorgfältig komponierten Aufenthalten in Deutschland, Brüssel oder Cadenabbia einzuladen: Höhepunkt dieser Programme und Garantie ihres Erfolges sind Begegnungen mit deutschen Spitzenpolitikern bzw. – entsprechend dem jeweiligen Besuchsprogramm – mit den deutschen Eliten aus den Bereichen Justiz, Medien, Wissenschaft, Wirtschaft und Militär.

Die Kunst des Auslandsmitarbeiters besteht darin, solche Themen, Personen und Lokalitäten auszuwählen, die für das Prestige und die weitere Karriere der jeweiligen Person von Bedeutung sind. Das gilt insbesondere für die große Zahl von KAS-Counterparts, die in der Mitte ihrer Karriere stehen und auch mit Unterstützung der Stiftung an die Spitze gelangen wollen. Standardisierte und nicht auf die Persönlichkeit der Einzuladenden abgestimmte Einladungen bleiben im Allgemeinen ohne Resonanz; solche bekommt dieser Personenkreis zuhauf.

Aus der Sicht des Partnerlandes ergibt sich der erste Kontakt zur Konrad-Adenauer-Stiftung häufig über deren *Begabtenförderung*. Dieses Förderprogramm ist allerdings keine hundertprozentige Garantie einer langfristigen „Treue“ des jeweiligen Altstipendiaten zu seiner ehemaligen Förderinstitution. Nicht wenige sind im Laufe der Zeit zwar in die Funktionselite ihrer Heimatländer aufgestiegen, der Kontakt zur Konrad-Adenauer-Stiftung ging jedoch aus den verschiedensten Gründen verloren. Dennoch bleibt der Kreis der Altstipendiaten (Alumni) ein sehr wichtiger und systemkonformer Ansatzpunkt zum Aufbau stabiler Kooperationsmuster; für die Auslandsmitarbeiter sind sie die idealen Ansprechpartner.

Es gibt in der Tat eine Reihe von Problemen, insbesondere Inkohärenzen, die im Folgenden beschrieben werden:

- Ein Teil der Synergiepotenziale kann deshalb nicht gehoben werden, weil zwischen dem Bereich „Begabtenförderung“ und der Hauptabteilung „Internationale Zusammenarbeit“ divergierende Auffassungen über Art und Umfang der Deutschkenntnisse bestehen, über die ein Bewerber für die KAS-Begabtenförderung verfügen sollte. Während die „Internationale Zusammenarbeit“ mit Bewerbern zufrieden ist, die – neben fachlicher Kompetenz und überzeu-

gender Persönlichkeitsstruktur – solide Kenntnisse der in ihrer Region üblichen *Lingua franca* aufweisen, verlangt die „Begabtenförderung“ in klassischer DAAD-Tradition exzellente Bildungsabschlüsse und hervorragende Deutschkenntnisse. Die Erfüllung dieses Anforderungsprofils kann – in grober Überzeichnung – letztendlich dazu führen, dass das Ausbildungsergebnis in einer überproportional großen Anzahl hervorragender Geisteswissenschaftler besteht, die nach Rückkehr in ihre Heimat um die wenigen Germanistik-Lehrstühle bzw. vergleichbare Positionen konkurriert. Dies ist aus Sicht der „Internationalen Zusammenarbeit“ ein nicht befriedigendes Ergebnis, weil es nur einen begrenzten Beitrag zur wichtigen Nachwuchsförderung von Eliten in Entwicklungs- und Schwellenländern leistet. Die Gesprächspartner beobachteten, dass es wegen der zu hohen Hürde der Deutschkenntnisse viel zu wenige Bewerber aus interessanten Ländern gibt – mit der wichtigen Ausnahme Osteuropas; auch sollte das Auswahlverfahren flexibler gestaltet werden; d.h. *ad personam* und *ad hoc*, nicht die Gruppenauswahl in einem vorher festgelegten Zeitrahmen.

- Darüber hinaus gibt es Stipendien („sur-place“), die von der Konrad-Adenauer-Stiftung zwar vergeben, aber vom Deutschen Bundestag, dem Auswärtigem Amt und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung finanziert werden; das bedeutet in aller Regel, dass die Konrad-Adenauer-Stiftung in Abwicklung dieser Stipendien eine Reihe von Auflagen erfüllen muss, deren Beachtung die Zuwendungsgeber erwarten und die sich somit den Zielen und Abläufen der Stiftung entziehen.
- Eine Teillösung des Problems könnte in dem vermehrten Angebot von sur-place Stipendien bestehen, im Partnerland oder in regionalen Zentren wie z.B. Singapur oder Kairo. Darüber hinaus gibt es in Deutschland an vielen Hochschulen qualifizierte englischsprachige Ausbildungsgänge, sodass sich die unverzichtbaren Deutschkenntnisse auf die Fähigkeit zur umgangssprachlichen Kommunikation beschränken lassen.
- Als ein Beispiel fehlender Nachbetreuung wurde schließlich noch auf die relativ große Zahl ausländischer Stipendiaten hingewiesen, die regelmäßig in Form eines Praktikums für einige Monate im Bundestag arbeiten. Diese Stipendiaten lassen häufig durchaus ein parteipolitisches Profil erkennen oder stehen einer der politischen Stiftungen weltanschaulich besonders nahe, ohne dass die jeweilige Stiftung in Kontakt zu ihnen kommt, geschweige denn, dass die Stiftungen derartige Kontakte im Rahmen

ihrer Auslandsarbeit nutzen könnten. Wenn es möglich wäre, fraktionsspezifische Listen mit deren Namen an die jeweiligen politischen Stiftungen weiterzuleiten, könnte dies einen wertvollen Beitrag für Nachkontakte darstellen.

Wie internationale Vergleiche verdeutlichen, sind die Organisation und Pflege von Nachkontakten zu den ehemaligen Stipendiaten ein bedeutendes Instrument der Elitenförderung. Auch die Konrad-Adenauer-Stiftung bemüht sich, ihre *Alumni* zu hegen und zu pflegen; so hat man jüngst in Korea die Kontakte zu Altstipendiaten, von denen viele inzwischen in hohe Positionen aufgestiegen sind, wieder aufleben lassen. Als erstes wurde eine Gruppe von Hochschullehrern zu einem Wiedersehenstreffen eingeladen. Nach jahrelanger Unterbrechung sind ähnliche Wiederbelebungsversuche in Japan in Gang gekommen. Auch in Schanghai gibt es eine größere Alumni-Gruppe, der man unter dem Signet „Konrad-Adenauer-Stiftung und Kontakte“ Praktika bei deutschen Unternehmen in China vermittelt.

Insgesamt waren mehrere Gesprächspartner mit dem Zustand der Alumni-Pflege unzufrieden; dies fände in den meisten Ländern, aus denen die KAS Stipendiaten gefördert hat, nicht (mehr) statt, allenfalls unstrukturiert. In Lateinamerika wird dieser Mangel besonders beklagt, weil man hier der starken Konkurrenz durch nordamerikanische Universitäten und „Think Tanks“ ausgesetzt ist.

Obwohl in Deutschland die Pflege von Nachkontakten keine stabile Tradition hat und sträflich vernachlässigt wird – Ausnahmen im öffentlichen Bereich sind die Alexander-von-Humboldt-Stiftung und das Deutsche Institut für Entwicklungspolitik – sollte die Konrad-Adenauer-Stiftung einen neuen Anlauf in Gang setzen, nicht zuletzt aus volks- und betriebswirtschaftlichen Gründen; auch aus institutionellen Eigeninteressen kann sie das millionenschwere „investment in human capital“, das über viele Jahre gelegt wurde, nicht verkommen lassen. Aus dem Kreis der Gesprächspartner gibt es eine Reihe von Vorschlägen, sich an dieser Aufgabe beteiligen zu wollen, indem die verstaubten Karteien aktiviert und jährliche Treffen organisiert würden. Den Alumni könnten die KAS-Häuser, soweit vorhanden, einige Male pro Jahr für Veranstaltungen zur Verfügung gestellt werden, ein „Newsletter“ unter Beteiligung der Alumni und eine eigene „Website“ würden die gegenseitige Information verbessern; ein Tag der „Deutschen Stipendiaten“, veranstaltet von der Deutschen Botschaft, wäre der Höhepunkt.

## ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN AKTEUREN

Neben den gegenwärtigen Eliten gibt es immer auch andere Akteure, die nicht formal zur Elite des jeweiligen Landes zählen, aber dennoch wichtige Funktionen offen oder verdeckt ausüben. Nicht selten sind diese Gruppen nach einem vollzogenen Generationenwechsel oder nach einer grundsätzlicheren Veränderung der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Mitglieder der neuen Elite. Auch zu diesen Gruppen und Personen sucht die Stiftung frühzeitig und mit viel Fingerspitzengefühl Kontakt, um sie später für gemeinsame Aktionen gewinnen zu können. Dies ist nicht ohne Risiko, insbesondere dann, wenn es sich um Kritiker oder sogar erklärte Gegner des herrschenden Regimes handelt. Alles in allem hat es sich als klug erwiesen, das Netz weit auszuwerfen und das Ergebnis sorgfältig zu analysieren; gute Antennen zu politischen Analysten und ausgewiesenen Mitarbeitern von „Think Tanks“ sind dabei besonders hilfreich. Der Auslandsmitarbeiter muss „Spürhund“ sein, sich nicht auf den etablierten Namen ausruhen und die eigene Neugier wach halten.

Aus all diesen Gründen bietet es sich an, dass die Stiftung bewusst und gezielt auch solchen Gruppen eine formale Plattform anbietet, die (noch) nicht, eventuell sogar nie zur formalen Elite ihres Landes gehören werden, wie z. B.

- NGO mit einer inhaltlich interessanten Ausrichtung;
- „grass-root“-orientierte Gruppen aus der Provinz, mit der die hauptstädtische Elite noch nie zusammengekommen ist;
- Nachwuchskräfte aus politischen Kaderschmieden, wissenschaftlichen „Think Tanks“ oder aus Stabsstellen der Ministerien und großen Unternehmungen;
- indigene Gruppen aus Lateinamerika, Stammesälteste aus Afrika oder deutschstämmige Gruppen aus Russland.

Auf diese Weise demonstriert die Stiftung Offenheit und steht zu ihrer Überzeugung, dass sie in der Auswahl ihrer Partner der Zusammenarbeit frei und zukunftsorientiert ist.

Während die deutschen politischen Stiftungen im Bereich der Kooperation mit den jeweiligen Eliten in Entwicklungs- oder Schwellenländern nur sehr selten in Konkurrenz zueinander treten, ist das Verhältnis zur GTZ in der Vergangenheit nicht immer völlig konfliktfrei verlaufen. Dies gilt insbesondere für den Rechtsstaatsbereich, wo sich die Eliten des Gastlandes zuweilen über die fehlende Feinabstimmung der deut-

schen Seite wundern. Inzwischen konzentriert sich die GTZ in diesem Arbeitsbereich auf das jeweilige Einzelprojekt, wohingegen die politischen Stiftungen den rechtlichen und administrativen Gesamtrahmen des Staates im Fokus haben. Aus Sicht der Konrad-Adenauer-Stiftung wurde dieser Aufgabenbereich durch die „Berliner Erklärung“ zwischen GTZ und politischen Stiftungen sinnvoll und adäquat beschrieben.

Das Bild ändert sich in dem Moment, wenn mächtige ausländische Akteure hinzutreten und sich in politisch bedeutenden Hauptstädten wie Kairo, Nairobi, Pretoria, Brasilia, New Delhi oder Peking die Angebote gegenüber den Eliten des Landes verfeinern und vervielfachen. Hier hat sich teilweise ein breit gefächertes Wettbewerb entwickelt. Die Konrad-Adenauer-Stiftung hat keinen Alleinvertretungsanspruch, vielmehr steht sie international in einem konkurrierenden Verfahren, und die umworbene Elite entscheidet sich in der Regel für das beste Angebot.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Im Ergebnis können insgesamt neun Schlussfolgerungen und Empfehlungen ausgesprochen werden:

1. Die überragende Rolle und Funktion von Eliten im Entwicklungsprozess bleibt unbestritten. Will man die Elite eines Landes im einzelnen analysieren, ist die definitorische Aufspaltung in Funktionselite, Wertelite, traditionelle Elite, politisch relevante Elite, ggf. auch tribale Elite unerlässlich; erst sie ermöglicht den Blick auf die unterschiedlichen Charakteristika der einzelnen Elitegruppen und die sich daran anknüpfenden alternativen Handlungsoptionen. Alle Gesprächspartner bezeichneten die hier verwendeten Definitionen im Lichte ihrer eigenen Erfahrungen als realitätsnah und zielführend.
2. Im Umgang mit Eliten spielt die Persönlichkeit des Auslandsmitarbeiters eine überragende Rolle. Er muss die Qualifikationen eines Kommunikators, Netzwerkers und thematisch versierten Fachmannes in seiner Person nahtlos verbinden und darüber hinaus über Persönlichkeitsmerkmale und „soft skills“ verfügen, die es ihm erlauben, Eliten aus dem Gastland mit Eliten aus Deutschland zusammenzuführen und zu gemeinsamem Handeln zu inspirieren. Es empfiehlt sich, dass die Stiftung deshalb bei der Besetzung ihrer Auslandsbüros, die durch das eben beschriebene Anforderungsprofil gekennzeichnet sind, keine personalpolitischen Konzessionen macht.
3. Das wichtigste Instrument des Auslandsmitarbeiters sind inhaltlich anspruchsvolle und politisch hochran-

- gig besetzte Veranstaltungen zu aktuellen Themen, die das Interesse der Eliten des Gastlandes wecken, zu denen sie persönlich eingeladen werden und auf denen sie auch eine sichtbare Rolle spielen. Derartige Veranstaltungen sind ein ideales Instrument, neue Kontakte zu knüpfen, bestehende auszuweiten und zu vertiefen: z.B. über das Angebot der Konrad-Adenauer-Stiftung, die auf der Veranstaltung behandelte Problematik während eines Deutschlandbesuchs im Detail zu erörtern und dabei die deutschen Korrespondenzeliten einschließlich ihrer jeweiligen Institutionen kennenzulernen. Anstelle von Fachkonferenzen bevorzugen Eliten Dialogforen, wo sie unter Gleichen ihre Erfahrungen austauschen und neue, erfolgversprechende Beziehungen aufnehmen können. Die Kunst des Auslandsmitarbeiters muss darin bestehen, solche Themen, Personen und Lokalitäten auszuwählen, die für das Prestige und die weitere Karriere der jeweiligen Person von Bedeutung sind. Das gilt insbesondere für die große Zahl von KAS-Counterparts, die in der Mitte ihrer Karriere stehen und auch mit Unterstützung der Stiftung an die Spitze gelangen wollen.
4. Überall dort, wo die christlichen Kirchen und das christliche Menschenbild eine Rolle spielen und die Eliten auch erreichen, hat die Stiftung gute Ansatzpunkte für den Dialog über ihre Grundwerte. Es gibt allerdings auch Fälle, in denen der Schwerpunkt der Stiftungsarbeit auf Felder gelenkt werden muss, auf denen technokratische Fragestellungen, pragmatische Vorgehensweisen und handlungsorientierte Maximen den Ton angeben.
  5. In denjenigen gesellschaftlichen Bereichen, in denen die Stiftung aufgeschlossene Gesprächspartner für den Dialog über Grundwerte findet, wird sie auch auf Gruppen von Eliten, nicht selten sogar Einzelpersonen stoßen, die sich für das Gemeinwohl ihrer Länder einsetzen. Diese Gruppen und Personen gibt es in den unterschiedlichsten Funktionen in nahezu allen Ländern; die Konrad-Adenauer-Stiftung muss sie nur finden. In ihren Gesellschaften bleiben sie dennoch singuläre Erscheinungen, da in den Entwicklungs- und Schwellenländern wegen des bislang nur mäßigen ökonomischen „trickle-down“-Effekts ein enormes materielles Nachholbedürfnis im Vordergrund steht. Das Verantwortungsbewusstsein für das Ganze ist bislang nur schwach entwickelt. Soweit sie in den jeweiligen Ländern vertreten sind, öffnet sich für die christlichen Kirchen und die politischen Stiftungen hier ein weites Feld.
  6. Der Kreis der Altstipendiaten (Alumni) bleibt ein sehr wichtiger und systemkonformer Ansatzpunkt zum Aufbau stabiler Kooperationsmuster im Gastland. Allerdings kann ein Teil der Synergiepotenziale deshalb nicht gehoben werden, weil zwischen dem Bereich „Begabtenförderung“ und der Hauptabteilung „Internationale Zusammenarbeit“ divergierende Auffassungen über Art und Umfang der Deutschkenntnisse bestehen, über die ein Bewerber für die KAS-Begabtenförderung verfügen sollte. Eine Teillösung des Problems könnte in dem vermehrten Angebot von sur-place Stipendien bestehen, im Partnerland oder in regionalen Zentren wie z.B. Singapur. Darüber hinaus gibt es in Deutschland an vielen Hochschulen qualifizierte englischsprachige Ausbildungsgänge, sodass sich die unverzichtbaren Deutschkenntnisse auf die Fähigkeit zur umgangssprachlichen Kommunikation beschränken lassen.
  7. Wie internationale Vergleiche verdeutlichen, ist die Pflege von Alumni ein bedeutendes Instrument der Elitenförderung; insgesamt sind die Gesprächspartner mit dem derzeitigen Zustand der Alumni-Pflege unzufrieden. Die Konrad-Adenauer-Stiftung sollte deshalb einen neuen Anlauf in Gang setzen, nicht zuletzt aus volks- und betriebswirtschaftlichen Gründen. Auch aus institutionellen Eigeninteressen kann sie das umfassende „investment in human capital“, das über viele Jahre hinweg grundgelegt wurde, nicht sich selbst überlassen.
  8. Neben den gegenwärtigen Eliten gibt es immer auch andere Akteure, die nicht formal zur Elite des jeweiligen Landes zählen, aber dennoch wichtige Funktionen offen oder verdeckt ausüben. Aus vielerlei Gründen bietet es sich an, dass die Stiftung bewusst und gezielt auch solchen Gruppen eine formale Plattform anbietet, die (noch) nicht, eventuell sogar nie zur Verantwortung tragenden Elite ihres Landes gehören werden. Auf diese Weise demonstriert die Stiftung Offenheit und steht zu ihrer Überzeugung, dass sie in der Auswahl ihrer Partner der Zusammenarbeit frei und zukunftsorientiert ist.
  9. Die häufig vermutete Konkurrenz um die jeweiligen Eliten des Gastlandes gibt es unter den deutschen politischen Stiftungen nicht. Das Bild ändert sich allerdings schlagartig, wenn mächtige ausländische Akteure hinzutreten und in politisch bedeutenden Hauptstädten sich die Angebote gegenüber den Eliten des Landes verfeinern und vervielfachen. Hier hat sich ein breit gefächelter Wettbewerb entwickelt. Die Konrad-Adenauer-Stiftung hat keinen Alleinvertretungsanspruch, vielmehr steht sie international in einem Wettbewerb, und die umworbene Elite entscheidet sich in der Regel für das beste Angebot.

## LITERATURHINWEISE

- OSKAR GABRIEL / BEATE NEUSS / GÜNTHER RÜTHER (HRSG.): *Eliten in Deutschland – Bedeutung, Macht, Verantwortung*, Bonn 2006
- MICHAEL HARTMANN: „Eliten in Deutschland – Rekrutierungswege und Karrierepfade“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft 10, 2004
- PETER IMBUSCH / DIETER RUCHT: „Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft 4 und 5, 2007
- PAUL KEVENHÖRSTER: *Politikwissenschaft Band 1: Entscheidungen und Strukturen der Politik*, Wiesbaden 2007
- VOLKER PERTHES (HRSG.): *Elitenwandel in der arabischen Welt und Iran*, SWP-Studie Nr. 41, Berlin 2002
- BERNHARD SCHÄFERS: „Elite“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Heft 10, 2004

- 1| Diese Studie basiert auf 18 ausführlichen Interviews, die im Sommer 2007 mit erfahrenen Auslandsmitarbeitern der KAS durchgeführt wurden.
- 2| Volker Perthes (Hrsg.): *Elitenwandel in der arabischen Welt und Iran*, SWP-Studie Nr. 41, Berlin 2002, S. 7/8
- 3| Ebenda, S. 8, 9 und 18
- 4| SWP fügt noch die tribale Elite hinzu; vgl. Grafik
- 5| Zum Beispiel *CSR Germany (2005): Engagement vor Ort*; online: <http://www.csrgermany.de>; sowie Altenburg, T./L. de Carlo et al. (2004): *Strategische Allianzen und Corporate Social Responsibility – Instrumente für entwicklungspolitische Kooperationen mit der Wirtschaft*, Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik



# ZUR KOOPERATION MIT ELITEN ALS ELEMENT DER INTERNATIONALEN ZUSAMMENARBEIT

*Helmut Reifeld*

Es sind weltweit viele Partner und Partnerorganisationen, mit denen sich die Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) durch eine jahrzehntelange vertrauensvolle Zusammenarbeit verbunden weiß. Die gemeinsamen Anliegen, die dieser Zusammenarbeit zugrunde liegen, basieren vor allem auf gemeinsamen Werteorientierungen und Zielvorstellungen, sei es in der Armutsbekämpfung, der politischen Bildungsarbeit, sozial- und wirtschaftspolitischen Ordnungsprogrammen oder sei es im Kontext bestimmter Dialogprogramme. Hierbei geht es immer wieder um die Fragen, inwieweit zum einen die Kooperation mit den jeweils in den Einsatzländern Verantwortung tragenden Eliten notwendig, sinnvoll und konstruktiv möglich ist; zum anderen aber auch darum, inwieweit die jeweiligen Zielgruppen angehalten und bereit sein sollten, öffentliche Verantwortung in den Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu übernehmen.

Der Schlüsselbegriff „Eliten“, der bei diesen Kooperationen immer wieder eine zentrale Rolle spielt und der für einige Partner oft als ein „Stein des Anstoßes“ empfunden wird, ist in den meisten Entwicklungsländern ambivalent und negativ besetzt. Dieser berechtigten Skepsis liegt die Erfahrung zugrunde, dass wir bis heute in allen Teilen der Welt so genannten „Eliten“ begegnen, deren Handeln als korrupt und kriminell, inhuman und menschenverachtend bezeichnet werden muss. Es steht völlig außer Frage, dass diese für keine Form der Kooperation in Betracht gezogen werden können. Unabhängig davon jedoch, ob bestimmte Eliten in bestimmten Ländern als korrupt oder kooperativ, als unfähig oder hilfsbereit, ja, als „gut oder schlecht“, erfahren wurden, muss die Tatsache anerkannt werden, dass in allen Staaten der Erde Eliten existieren. Diese Omnipräsenz der Eliten hat auch Auswirkungen auf die Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit. Ihre Existenz zwingt zu der Entscheidung, ob man die Kooperation mit ihnen sucht oder nicht, ob man das Ziel verfolgt, sie in die Arbeit zu integrieren oder ihnen aus dem Wege geht.

Im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit versucht die KAS, offensiv mit diesem Thema umzugehen. Unser Ausgangspunkt ist dabei die Überzeugung, dass es keine nachhaltige Armutsbekämpfung ohne eine Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen geben kann. Demokratisierung, Rechtsstaatlichkeit und eine sozial orientierte Marktwirtschaft bilden die besten Voraussetzungen für Armutsbekämpfung. Die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen ist in der Regel nur mit und nicht gegen die jeweiligen Eliten in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu erreichen. Deshalb suchen wir unsere Partner nicht nur außerhalb, sondern auch ganz bewusst innerhalb des Kreises dieser Eliten.

Der potenzielle Personenkreis, der hierfür in Frage kommt, ist – wie Dr. Taake in seiner Studie gezeigt hat – relativ breit. Zu ihm gehören Politiker ebenso wie herausragende Persönlichkeiten der Zivilgesellschaft, Unternehmer ebenso wie Gewerkschaftler, Militärs ebenso wie Journalisten, herausragende Vertreter der Religionen ebenso wie säkulare Intellektuelle, Beamte ebenso wie Künstler, etablierte Eliten mit einem traditionellen Herrschaftsbezug ebenso wie tribale oder Eliten innerhalb von Randgruppen. Entscheidend ist, dass sie eine politisch relevante und einflussreiche Position innehaben, dass sie Einfluss ausüben können, um an der Zukunftsgestaltung ihres jeweiligen Landes mitzuwirken und dass sie Ziele verfolgen, die mit unseren vereinbar sind. Wir suchen nicht nur Kontakt zu denen, die letztlich Entscheidungen treffen, sondern auch zu denen, die öffentliche Diskurse prägen, die an der Formulierung des jeweiligen „nationalen Interesses“ beteiligt sind und die die öffentliche Bewertung und strategische Weiterentwicklung politischer Leitthemen beeinflussen.

Insbesondere im Hinblick auf öffentliche Meinungsbildung wird deutlich, wie eng eine Kooperation mit Eliten verknüpft sein muss mit dem Bewusstsein für politische und soziale Verantwortung. Hierbei handelt es sich nicht um bloße moralische Appelle an die Verant-

wortung der Eliten, sondern es muss aus unserer Sicht ein allgemeiner Bestandteil der Akzeptanz von Eliten sein, dass sie sich einbinden lassen in die öffentliche Verantwortung, dass sie diese Verantwortung transparent wahrnehmen und sich zur Rechenschaft ziehen lassen. Dies beschreibt aus unserer Sicht die Voraussetzung für Kooperation. In Grenzfällen wird eine Kooperation mit Eliten nicht automatisch allein dadurch „unmoralisch“, dass Teile dieser Eliten in der Vergangenheit „unmoralisch“ gehandelt haben. Die Kooperation resultiert nämlich nicht allein daraus dass es sich um eine Elite handelt, sondern daraus, dass es gemeinsame Ziele gibt und dass der Bereich der Aufgaben diese Kooperation nahelegt.

### **WERTEBINDUNG DES HANDELNS**

Vor diesem Hintergrund ist der Austausch über die Wertebindung des Handelns und somit auch darüber, was das Gemeinwohl ausmacht, ein zentraler Bestandteil jeglicher Kooperation mit Eliten. Hierbei muss es sich keineswegs notwendig um christliche Werte handeln, wohl aber um weltweit anerkannte politische Grundwerte. Diese können außer im religiösen auch im wirtschafts- oder sozialpolitischen Bereich liegen. Wir suchen Partner, die Zielvorstellungen auf der Grundlage gleicher oder vergleichbarer Werte mit uns teilen. Jede Diskussion über die vorpolitischen, normativen Grundlagen des freiheitlichen Staates kreist genuin und elementar um Grundwerte, auch wenn sie sich in einem völlig säkularen Kontext vollzieht.

Unter den Bedingungen der Globalisierung ist ein Dialog mit Eliten über diese Werte allein schon deshalb unverzichtbar, weil es keinen universalen Konsens über die Hierarchie von Werten gibt. Zu den Grundwerten, an deren inhaltlicher Klärung und thematischen Gestaltung wir mitwirken wollen und die deshalb immer wieder Gegenstand von Dialogmaßnahmen sein sollten, gehören vor allem: Freiheit und Gerechtigkeit, Menschenwürde und Menschenrechte, Solidarität und Subsidiarität; Friede und Bewahrung der Schöpfung; Toleranz, Säkularität und Pluralismus; sowie Verzicht auf Gewalt zur Durchsetzung politischer Ziele.

Für die KAS sind diese Grundwerte unverzichtbar mit dem freiheitlichen, demokratischen Rechtsstaat verknüpft und in seine konstitutionelle Grundordnung eingebunden. Zwar verlangen diese Grundwerte bereits aus sich heraus nach einem solchen Rechtsstaat und führen zu ihm hin, aber sie setzen ihn nicht bereits voraus. Einerseits bedürfen sie des Schutzes durch den Staat; andererseits stehen sie gleichzeitig aber auch über dem Staat, der auf sie angewiesen bleibt, um immer wiederkehrende Interessengegen-

sätze auszugleichen. Da wir an der Ausgestaltung dieses Spannungsverhältnisses mitwirken wollen, kann und muss ein Dialog über diese Grundwerte insbesondere auch mit weltanschaulich anders orientierten und selbst mit autoritär verfassten, aber reformorientierten Systemen geführt werden.

Es steht außer Zweifel, dass eine konstruktive und nachhaltige Kooperation mit Eliten letztlich nur in relativ stabilen Staaten möglich ist, in denen Rechtsstaatlichkeit institutionell verankert ist. Ohne staatliche Strukturen, die zumindest nach innen einen Grad an Stabilität garantieren, der eine Weiterentwicklung von *Good Governance*, von Demokratisierung und Menschenrechtsschutz ermöglicht, können Eliten ihrer politischen Verantwortung nicht gerecht werden. Speziell in Entwicklungsländern, in denen Diktaturen oder parastaatliche Strukturen die Optionen für Demokratisierung blockieren, sind auch ethisch integere und verantwortungsbewusste Eliten in der Regel gezwungen, politische Fehlentwicklungen in Kauf zu nehmen. Ohne *Good Governance* bleibt nicht nur Armutsbekämpfung, sondern auch die Kooperation mit Eliten partikular und ohne Aussicht auf Nachhaltigkeit.

### **POSITIONS- UND WERTEELITEN**

Hierbei fällt die häufige Unterscheidung zwischen Funktions- und Werteeliten nicht sonderlich ins Gewicht, da aus unserer Sicht beide im Wesentlichen gleich behandelt werden können. Unter Positions- (bzw. Funktions-)eliten sind die Personengruppen zu verstehen, die aktueller Leitungspositionen besetzen und gewissermaßen qua Amt Entscheidungsprozesse in Politik (politischen Institutionen), Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und Kultur bestimmend prägen. Auswahl, Bestand und Zusammensetzung dieser Gruppe hängen von ihrer Funktion ab. Im Unterschied hierzu müssen Werteeliten keine eingrenzbar Funktion innehaben. Sie repräsentieren Wertmaßstäbe, Bildungsgüter und unterschiedliche Errungenschaften, die für das Gemeinwesen bedeutsam sind. Gerade angesichts dieser Unterscheidung gilt es jedoch umso sorgfältiger zu prüfen, welche Wertmaßstäbe und welche Bildungsgüter eine bestimmte Werteelite vertritt. Diese können sich nämlich nicht nur deutlich von unseren unterscheiden, sie können unseren unter Umständen völlig entgegengesetzt sein, da sich auch antidemokratisches Handeln, etatistische Bevormundung und die Einschränkung elementarer Freiheits- und Menschenrechte ethisch begründen lassen. Da Werteeliten jedoch eher für gemeinsame Interessen eintreten als für einen politischen oder gesellschaftlichen Teilbereich, bilden sie in der Regel ein Gegengewicht zu reinen Funktionseliten.

Beide, Werte- und Funktionseliten, können in bestimmten Personen zusammenfallen; in der Regel divergieren sie jedoch. Unter Umständen lassen sie sich gegeneinander ausspielen; sie können sich aber auch konstruktiv ergänzen. Für das Interesse der KAS an internationaler Kooperation spielen sie jedoch eine ähnliche Rolle. Beide können die Bemühungen im Bereich Armutsbekämpfung stärken, fördern und stabilisieren, vorausgesetzt, sie sind sich des jeweiligen Entwicklungsbedarfs bewusst und dieses Bewusstsein hat einen entsprechenden Einfluss auf ihr Handeln. Insofern sie dazu beitragen, die erforderlichen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen differenziert und entwicklungsorientiert zu gestalten, kann man davon reden, dass Kooperation gelingt.

Die Kooperation mit Eliten im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit und speziell der Armutsbekämpfung ist nicht nur sinnvoll, sondern geradezu notwendig, wenn es in einem Land Eliten gibt, die demokratisch, entwicklungsbewusst und entwicklungsorientiert denken und handeln. Sollten diese Eliten darüber hinaus fähig und in der Lage sein, die nötigen politischen und makro-ökonomischen Rahmenbedingungen zu schaffen, wird diese Kooperation geradezu zwingend notwendig. Dies gilt umso mehr im Hinblick auf die Mitwirkung an der Herausbildung künftiger Eliten. So unbestritten wertvoll die Unterstützung gegenwärtiger Eliten für die Durchsetzung fast aller Entwicklungsprozesse sein mag, umso wichtiger ist die Mitwirkung künftiger Eliten an der nachhaltigen Stabilisierung dieser Programme. Die Prägung dieser künftigen Eliten und die Einflussnahme auf ihre Wertebindung – so begrenzt diese aus jeweils aktueller Sicht auch immer sein mag – ist ein unverzichtbarer Bestandteil jeder Entwicklungszusammenarbeit und ein Anliegen der KAS im Falle einer entsprechenden Kooperation.

Auch unter günstigen Rahmenbedingungen sollte jedoch nicht vergessen werden, dass jede Form der Kooperation mit Eliten einen langen Atem benötigt und auf kontinuierlich wachsendes Vertrauen gebaut sein muss. Unterschiedliche developmentpolitische Ziele und Interessen müssen benannt und zunächst einmal respektiert werden. Zudem müssen sie im Laufe der Zusammenarbeit erneut auf den Prüfstand gestellt werden. Es gilt, offen zu diskutieren, welche Art von Kooperation möglich ist, wie diese gestaltet werden kann, was erreicht und was vermieden werden soll.

## **GLOBALISIERUNG UND ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT**

Unter den Bedingungen der Globalisierung wird nicht nur die Umsetzung von *Good Governance* global, son-

dern auch die Armutsbekämpfung und der damit verbundene Kooperationspielraum. Globalisierung und politische Verantwortung bilden ein immer enger geknüpftes Netzwerk, in das nicht nur die traditionellen westlichen Geberländer eingebunden sind, sondern ebenso die Schwellenländer (insbesondere die so genannten „Outreach“-Staaten China, Indien, Südafrika, Brasilien und Mexiko) sowie auch immer mehr Entwicklungsländer.

Staatliches Handeln bedarf überall einer stärkeren Berücksichtigung der globalen developmentpolitischen Zusammenhänge. Dies macht insbesondere Eliten, die aus einer globalen Perspektive heraus an der Beachtung von Menschen- und Bürgerrechten, von Demokratie und *Good Governance* mitwirken, zu unverzichtbaren Partnern. Für keines unserer weltweiten Entwicklungsprobleme reichen heute rein nationale Lösungsmodelle aus. Deshalb müssen auch ungewohnte Kooperationsmöglichkeiten geprüft und ggf. getestet werden. Aus einer politischen Perspektive betrachten wir Armutsprobleme nicht als ein Argument gegen Globalisierung, sondern als eine Herausforderung für die Verbesserung der Kooperation und der damit verbundenen gezielten Steuerungsmöglichkeiten. Um neue Kooperationsmöglichkeiten zu nutzen und zu pflegen, können wir uns vielleicht nicht immer jeden Gesprächspartner aussuchen. Aber wir können täglich neu prüfen, ob die angestrebten Ziele unsere Ziele sind.

Da der internationale Austausch schon lange nicht mehr auf institutionelle Ebenen beschränkt ist, sondern tief in die Zivilgesellschaft hinein reicht, ist für die Stabilität dieses Netzwerks die Kooperation mit und zwischen den unterschiedlichen Eliten unverzichtbar geworden. Sie trägt der Tatsache Rechnung, dass Armutsbekämpfung sich nicht mehr aus dem Kontext globaler Rahmenbedingungen herauslösen kann, sondern mehr denn je auf Elitenkooperation angewiesen ist. Insbesondere wenn das Verständnis von Verantwortung, das dabei zum Tragen kommt, divergiert, trägt die Globalisierung dazu bei, dass diese Differenzen transparent und die Chancen eines Ausgleichs größer werden. Der Weg zu einem solchen Ausgleich kann nicht von oben nach unten erfolgen, und auch nicht von Nord nach Süd. Er muss vielmehr in einer Süd-Süd-Nord Kooperation, auf unterschiedlichen Ebenen gleichzeitig und vor allem unter Einbeziehung indigener Eliten bestehen. Er darf nicht von bestimmten Zentren ausgehend auf die Peripherie gerichtet, sondern muss dezentral und wechselseitig angelegt sein.

Die Globalisierung bringt nicht nur neue Möglichkeiten, sondern auch neue Zwänge der Kooperation in die

internationale Zusammenarbeit. Dies betrifft nicht nur die Armutsbekämpfung, sondern auch die Zusammenarbeit mit politischen Institutionen sowie die zahlreichen Dialogprogramme auf sozialer, ökonomischer, kultureller und religiöser Ebene. Alle diese Prozesse laufen meist bilateral, immer häufiger aber auch multilateral ab. In jedem Fall sind sie jedoch zunehmend vernetzt, sie verlangen nach Transparenz und Berechenbarkeit, und sie lassen es nicht zu, dass maßgebliche Akteure ausgeschlossen werden.

Vor diesem Hintergrund bestehen die legitimen Ziele einer Kooperation mit bestimmten Eliten zum einen darin, diese in die notwendige Bildungs- und Entwicklungszusammenarbeit einzubinden, deren Bewusstsein für die Notwendigkeit von politischer Verantwortung und Transparenz zu stärken sowie deren weiterreichende Unterstützung zu sichern. Um dies zu erreichen, ist es aber zum anderen auch erforderlich, das normative Gerüst dieser Eliten zu stärken und durch vertrauensbildende Maßnahmen den Kanon gemeinsamer Grundwerte im Denken dieser Eliten zu verankern.

Armutsbekämpfung würde auf Caritas reduziert, wenn sie sich dieser globalen Verflechtung zu entziehen versucht. Auf globaler Ebene kann sie nicht allein durch Mildtätigkeit und Selbstlosigkeit erfolgreich sein, sondern nur durch Interaktion und Kooperation. In großem Maßstab können Armutsprobleme nur partnerschaftlich gelöst werden, und einige dieser Partner empfehlen sich unter Umständen im Wesentlichen durch ihre Funktion. In jedem Fall sollten wir die Eliten auf allen Seiten in ihrer Mitverantwortung ernst und in die Pflicht nehmen.