

---

# **EVALUIERUNG**

---

## **Evaluierung des Länderprojekts Korea**

**Executive Summary der Evaluierung**

**Berlin 2009**



**Konrad  
Adenauer  
Stiftung**

---

## DER GUTACHTER

---

Rüdiger Frank ist Professor für Wirtschaft und Gesellschaft Ostasiens an der Universität Wien. Der Ökonom und Ostasienwissenschaftler ist derzeit Vize-Vorstand des Instituts für Ostasienwissenschaften und Vize-Sprecher der Vienna School of Governance. Er ist ferner Adjunct Professor der Korea University und der University of North Korean Studies in Seoul sowie mit dem Modern East Asia Research Centre der Universität Leiden und dem Österreichischen Institut für Internationale Politik affiliert. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf der politischen Ökonomie und den Internationalen Beziehungen in Ostasien, insbesondere Korea, und mit vergleichendem Blick nach Europa. In den letzten Jahren hat er sich vor allem mit der Transformation staatssozialistischer Systeme und der Rolle des Staates bei der Wirtschaftsentwicklung beschäftigt.

---

## METHODISCHE ANMERKUNGEN

---

### *Zweck und Ausgangsbasis*

Dem Gutachter (GA) wurde zu Beginn mitgeteilt, dass der primäre Zweck der Evaluierung eine kritische Bestandsaufnahme der Tätigkeit des Auslandsbüros Korea mit Blick auf die Optimierung der Tätigkeit in der Zukunft ist. Es ging ausdrücklich nicht um eine Kritik der vergangenen Arbeit, sondern um eine zukunftsorientierte Analyse. Insbesondere wurde darauf hingewiesen, dass Mitte 2009 ein Wechsel in der Position des Auslandsmitarbeiters (AM) anstehen würde. Dieser Bericht ist somit auch als Hintergrundinformation für den neuen AM gedacht.

Die Evaluierung basiert auf leitfadengestützten Interviews in Korea sowie auf von der Konrad Adenauer-Stiftung (KAS) bereitgestellten Daten und Dokumenten zum Asienkonzept und zum Projektverlauf, einschließlich der diversen Projekte, Partnerschaften und Publikationen. Den Kern der Evaluierung bildete der Feldaufenthalt in Seoul (17.-31.03. 2009), während dessen insgesamt 30 offizielle, protokollierte Gespräche mit Mitarbeitern des KAS-Auslandsbüros Korea, Partnern sowie Externen geführt wurden. Am 07. Januar 2009 fand ein Treffen in der Zentrale der KAS in Berlin mit Dr. Eschborn und Frau Nadine Krahe (Stabsstelle Evaluierung), Dr. Stefan Friedrich (Teamleiter Asien) und Herrn Amos Helms (Regionalteam Asien) statt. Bei diesem Treffen wurden die Ziele und Richtlinien für die Evaluierung besprochen. Darauf folgte die Ausarbeitung von drei zielgruppen-

spezifischen Interviewleitfäden für Externe, Partner der KAS und Mitarbeiter der KAS durch den GA.

Die Ausgangsbasis dafür waren der Referenzrahmen, das Gespräch vom 07.01.2009, die Oberziele (OZ) aus 2006, sowie Ziele (Z) und Zielgruppen aus Punkt 3.2.2 (Zielsetzung) des Neuantrages KAS Regionalprogramm Asien 2008-2010, S. 43-46.

Die folgenden Oberziele und Ziele bilden die Grundlage der Arbeit der KAS in Korea und finden sich sowohl im Referenzrahmen wie auch in den Fragen der Interviewleitfäden wieder:

- OZ 1 Demokratische und rechtsstaatliche Strukturen, v.a. auf dezentralen Ebenen, sind etabliert
- OZ 2 Parlament und Parteien haben ihre interne Organisation verbessert und nehmen ihre Rollen als Interessenvertretungen der Bevölkerung effektiv wahr
- OZ 3 In die Diskussion nationaler und globaler Entwicklungskonzepte finden die Ideen einer sozialen und ökologischen Marktwirtschaft Eingang
- OZ 4 Die Integration der Länder in Asien mit anderen Weltregionen schreitet durch die Stärkung außen- und sicherheitspolitischer sowie wirtschaftlicher Kooperationsmechanismen voran.
- Z 1.1 Die Kommunen vertreten ihre Interessen durch eine intensivere Vernetzung gegenüber der Zentralregierung
- Z 1.2 Politische Nachwuchskräfte, insb. junge Menschen und Frauen, sind auf politische und administrative Führungsaufgaben in den Gemeinden vorbereitet.
- Z 2.1 Prozesse der innerparteilichen Meinungsbildung und Kandidatenauswahl verlaufen nach demokratischen Grundsätzen.
- Z 2.2 Parteien haben politische Stiftungen gegründet und führen Programme der Politischen Bildung durch.
- Z 3.1 Wissenschaft und Politik erörtern die Grundprinzipien des deutschen Modells der Sozialen Marktwirtschaft und entwickeln auf dieser Grundlage angepasste Konzepte für Korea.
- Z 3.2 Unternehmer und Verbände setzen das Prinzip der sozialen Verantwortung in ausgewählten Unternehmen und Projekten um.
- Z 4.1 Der innerkoreanische Aussöhnungs- und Annäherungsprozess wird durch regelmäßige Dialoge unter Einbeziehung der Nachbarn unterstützt.
- Z 4.2 Der Kontakt zu nordkoreanischen Multiplikatoren wird auf den Gebieten der Medien und des Rechts vertieft.

Z 4.3 Gesellschaftliche Spannungen in Südkorea werden durch eine gelungene Integration von Flüchtlingen aus Nordkorea abgebaut.

#### *Verlauf und Hintergrund der Interviews*

Zu Beginn der Interviews wurde der Gesprächshintergrund erläutert. Insbesondere wurde die Orientierung auf eine zukünftige weitere Verbesserung der Arbeit der KAS in Korea betont (Interviewleitfäden, Teil A).

Es folgte eine kurze Überprüfung der Vertrautheit der Interviewpartner (IP) mit der Arbeit der KAS. Ohne Kenntnis der KAS, ihres Hintergrundes und ihrer Zielstellung wären bestimmte Fragen kaum sinnvoll bzw. könnten das Gesamtbild verzerren.

Unterschiedliche politische Grundhaltungen der IP sowie aus der Hoffnung auf gute zukünftige Beziehungen zur KAS resultierendes strategisches Verhalten waren zu erwarten. Dies wurde anhand von Testfragen überprüft und bei der Auswertung berücksichtigt. Diese Fragen dienten auch der Kontrastierung mit den Erkenntnissen des GA zum Thema „Das politische und gesellschaftliche Umfeld des Projektes“.

Die Fragen in den Teilbereichen D, E, F und G der Interviewleitfäden orientierten sich an den im Referenzrahmen vorgegebenen Unterpunkten und wurden für die verschiedenen Zielgruppen angepasst. Der GA ging bei der Anfertigung der Interviewleitfäden davon aus, dass nicht alle IP alle Fragen beantworten würden; Flexibilität entsprechend dem Gesprächsverlauf war vorgesehen. Fragen wurden möglichst konkret und positiv formuliert (i.e., „was könnte man besser machen“ anstatt von „was war schlecht“). Sensible Themen wurden indirekt angesprochen.

Alle Gespräche wurden schriftlich protokolliert. Dauer und Ort der Gespräche sowie die Namen der Anwesenden wurden verzeichnet. Die Sprache der Interviews richtete sich nach den Gegebenheiten, insbesondere den Sprachkenntnissen und Wünschen der Anwesenden. In der Regel wurde Deutsch (mit Übersetzung) verwendet, ergänzt durch Passagen der Gesprächsführung durch den GA in Koreanisch, etwa bei Unklarheiten in der Übersetzung. Gespräche in Englisch wurden ohne Übersetzerin geführt.

Die meisten Gespräche wurden nach vorheriger Absprache per Diktaphon aufgezeichnet, um die schriftliche Protokollierung ex post ggf. ergänzen oder überprüfen zu können. Die Aufzeichnung erfolgte mit Hinweis auf diese ausschließliche Art der Verwendung

und die Vertraulichkeit der Tonaufnahmen. Einzelne Gesprächspartner baten, auf die Aufzeichnung zu verzichten; dem wurde selbstverständlich entsprochen.

#### *Interviews während des Feldaufenthaltes*

Es wurden insgesamt 30 strukturierte Gespräche geführt, dazu noch eine Anzahl von nicht dokumentierten Gesprächen, deren Inhalt auch Eingang in die Bewertung der Lage gefunden hat. Bei der Auswahl der offiziellen Gesprächspartner wurde darauf geachtet, dass verschiedene Personengruppen (Mitarbeiter, Partner, Externe) ebenso repräsentiert waren, wie die wichtigsten Kooperationspartner des Auslandsbüros Korea der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS Korea) sowie Multiplikatoren im Bereich Politik, Bildung und Medien. Es wurde Wert darauf gelegt, mit Vertretern aus Parlament, Regierungsbehörden und NGOs zu sprechen, insbesondere mit Blick auf die Tätigkeitsschwerpunkte der KAS in Korea. Von entscheidender Bedeutung für die adäquate Einschätzung des Tätigkeitsumfeldes der KAS in Korea waren ferner Gespräche mit den Vertretern anderer vor Ort tätiger deutscher Organisationen.

Die Liste der IP wurde vorab zwischen Zentrale, Auslandsmitarbeiter (AM) und GA koordiniert. Nicht alle Wünsche des GA konnten erfüllt werden, und es kam operativ zu einigen kurzfristigen Änderungen. Dies war angesichts des sehr dicht gedrängten Zeitplanes zu erwarten. Es ist festzustellen, dass die tatsächlich geführten Interviews ein umfassendes Bild ergeben und den Erfordernissen der Evaluierung voll entsprochen haben. Das KAS Büro vor Ort hat die schwierige Aufgabe der Terminkoordination zur vollsten Zufriedenheit des GA erfüllt und jegliche notwendige logistische Unterstützung bereitgestellt.

Mit dem AM fanden drei Gespräche statt, die in einem gemeinsamen Protokoll zusammengefasst wurden. Es liegen somit insgesamt 28 Gesprächsprotokolle zu 30 Gesprächen vor.

#### *Selbstevaluierung der Methodik*

Aus Sicht des GA sind zur Methodik der vorliegenden Evaluierung einige kritische Anmerkungen zu machen.

So hat es sich als schwierig herausgestellt, den subjektiven Faktor auf ein Minimum zu reduzieren. Dazu hat unter anderem eine zunächst sehr große Unklarheit zu den Zielen des Auftraggebers beigetragen. Da der GA weder Mitarbeiter der KAS noch der CDU ist, sind ihm die jeweiligen Konzepte, Überlegungen,

Zielstellungen und kritischen Positionen im Detail weitgehend unbekannt. Dieses Wissen musste langwierig weitgehend im Selbststudium erarbeitet werden. Der GA kann trotz entsprechender Bemühungen nicht adäquat einschätzen, ob er in allen Punkten die Motivation des Auftraggebers vollständig erfasst hat. Für zukünftige Evaluierungen wäre zu empfehlen, den GA auf transparente Weise über Ziele, Nicht-Ziele und Grundlagen der Evaluierung aufzuklären. Dazu sollte es ein eigens erarbeitetes Informationsmaterial (maximal zehn Seiten) und ein Vorbereitungsgespräch geben. Die kommentarlose Zusendung von umfangreichen Papieren ist nicht hinreichend effektiv.

Das methodische Vorgehen war sehr stark auf die Interviews konzentriert, die 50% der vereinbarten Arbeitstage allein durch ihr Stattfinden eingenommen haben. Hinzu kommt noch ein erheblicher Zeitaufwand für die Vorbereitung (Interviewleitfäden) und die Nachbereitung (ohne Auswertung). Die geringe Zahl der Interviews erlaubt jedoch keine sinnvolle statistische Auswertung. Die Interviewpartner waren allesamt auf das Gespräch vorbereitet und haben versucht, den GA durch ihre Aussagen zu beeinflussen. Dies ist natürlich; allerdings besteht die Gefahr einer verzerrten Darstellung der Realität. Da der GA selbst zu den verschiedenen Themenbereichen über umfassende Kenntnisse verfügt, haben sich im vorliegenden Fall keine größeren Verzerrungen des Resultats ergeben. Die Problematik ist aber unbedingt zu berücksichtigen, falls keine ausgewiesenen Länderexperten als Evaluatoren eingesetzt werden. Das Gewicht der Interviews ist auch als methodisch problematisch anzusehen, weil die enthaltenen Aussagen nur schwer gewichtet werden können. Eine solche Gewichtung müsste anhand der Relevanz des IP, seines Verhältnisses zur KAS und der thematischen Schwerpunktsetzung seiner Arbeit vorgenommen werden. Dies hat der GA versucht, konnte dies allerdings nur subjektiv und unsystematisch vornehmen. Eine verfeinerte Gruppierung unterhalb der Klassifizierung in Mitarbeiter, Partner und Externe wäre zu empfehlen. Anbieten würden sich dafür etwa die Oberziele, also Partner für OZ 1, OZ 2 etc.

Da der GA nicht über Kenntnisse zur Arbeit der KAS in Korea verfügt hat, waren diese Teil seiner Befragungsstrategie. Dies ist jedoch aus Sicht des Auftraggebers ineffizient, da zwar ein Erkenntnisgewinn für den GA, aber nicht für die KAS selbst vorliegt. Für einen Erstkontakt ist die Kombination aus Oberzielen, Zielen, Strategiekonzepten, einer Vielzahl von Partnern und Maßnahmen zunächst sehr intransparent. Erst im Verlaufe der Evaluierung konnte der GA ein klares Bild von der Tätigkeit der KAS in Korea gewin-

nen. Dies ist aber (nur) eine *Voraussetzung* für eine gute Evaluierung, also ein Zwischenresultat. Aus heutiger Sicht wäre ein zweiter, zielgerichtet orientierter Feldaufenthalt sehr erfolgversprechend.

Es wird daher empfohlen, bei zukünftigen Evaluierungen folgende Sequenzierung einzuhalten:

- Aufklärung des GA über die Ziele und Konzepte der KAS
- Feldaufenthalt zur Bestimmung der Tätigkeitsschwerpunkte und Partnerstruktur
- Zwischenbericht
- Feldaufenthalt zur Verfeinerung, einschließlich detaillierter Gespräche mit ausgewählten Partnern und dem Studium interner Unterlagen
- Endbericht

Abschließend ist anzumerken, dass aus Sicht des GA trotz dieser Kritikpunkte die Evaluierung als erfolgreich einzuschätzen ist. Dazu haben neben dem sehr hilfreichen und konstruktiven Vorbereitungsgespräch in Berlin die bereits bestehenden Kenntnisse des GA zu Korea, ein detaillierter Referenzrahmen, der erhebliche Einsatz des AM und seines Teams in Seoul und ein hoher zeitlicher Aufwand des GA nach dem Feldaufenthalt beigetragen. Insbesondere hat sich positiv ausgewirkt, dass keine größeren Fehlentwicklungen im evaluierten Länderprojekt festgestellt werden konnten. Bei einem weniger guten Programm hätte die Evaluierungsqualität unter den oben genannten Faktoren jedoch deutlich gelitten.

---

## WICHTIGSTE ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN<sup>1</sup>

---

### *Defizitäre Aspekte im Entwicklungsprozess*

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es sich bei Südkorea um eine moderne Demokratie und Marktwirtschaft handelt, die in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten eine beeindruckende Entwicklung gezeigt hat. Einschränkend ist zu vermerken, dass die Demokratie und ihre Institutionen sehr jung sind und bezüglich der Wirtschaftspolitik noch weitgehend industriepolitische, paternalistische Ansätze mit neoliberalen Konzepten konkurrieren. Defizite im Entwicklungsprozess bestehen vor allem bei den folgenden Punkten.

Parteienpolitik: Die Parteienlandschaft ist sehr volatil, die Verankerung der Parteien in der Gesellschaft ist

---

<sup>1</sup> Informationen über die Arbeit der KAS in Korea finden Sie auf der Homepage des Auslandsbüros:  
<http://www.kas.de/korea>

schwach, die innerparteiliche Demokratie ist ungenügend ausgeprägt und eine auf Inhalte orientierte Programmatik ist kaum erkennbar.

Politikverdrossenheit: Die Bevölkerung hat aufgrund häufiger Skandale und inadäquaten Verhaltens ein geringes Vertrauen in die politische Elite bei gleichzeitig hoher Erwartungshaltung. Dies resultiert in oft massiven und gewaltsamen Protesten und der Hinwendung zu NGO, welche de facto viele Funktionen der Parteien und des Parlaments wahrnehmen.

Demokratische Kultur: Gegenstand der Kritik sind der oft als autoritär, patriarchalisch und arbiträr empfundene Regierungsstil und der gelegentlich als restriktiv angesehene Umgang mit der Presse.

Formalismus: In der Wirtschaftspolitik wie auch in anderen Bereichen einschließlich der Bildung und neuerdings auch der Nordkorea-Politik ist eine quantitative Fixierung auf Kennziffern und Rankings zu erkennen, die nicht immer zu effizienter Politik führt.

Vergangenheitsbewältigung: Es bestehen nach wie vor große Probleme bei einer differenzierten Sicht der japanischen Kolonialzeit und der Teilung/des Korea-Krieges. Diese spalten die Gesellschaft und verhindern oft einen konstruktiven Umgang mit wichtigen aktuellen sozialen und politischen Problemstellungen. Nordkorea-Politik: Jenseits der Schuldfrage ist ein mangelhafter Fortschritt bei der Schaffung stabiler Strukturen der Kooperation, bei der Denuklearisierung und der Lösung humanitärer und menschenrechtlicher Fragen festzustellen.

Wirtschaftspolitik: Defizite bestehen vor allem vor allem bei der Verteilung des Wohlstandes, bei der Sozialpolitik, der Transparenz des Verhältnisses von Staat und Wirtschaft, der endogenen Produktivitätssteigerung, und der Haltung gegenüber Immigration.

Soziale Transformation: Die traditionelle Großfamilie verschwindet, wurde aber noch nicht hinreichend durch ein staatlich organisiertes Sozialsystem ersetzt. Die für Industrieländer typische demographische Entwicklung und im Wandel begriffene traditionelle Werte verschärfen das Problem. Die Kluft zwischen Arm und Reich birgt hohes Konfliktpotential.

Wirtschaftslage: Kurzfristig wirkt sich die globale Wirtschaftskrise aus. Langfristig sind die Exportabhängigkeit, mangelhafte Produktivitätsentwicklung, geringe endogene Innovation, die starke Fokussierung auf die USA und China, sowie die konflikträchtigen Arbeitsbeziehungen als strukturelle Probleme zu benennen.

Bildung: Vor allem werden fehlende Praxisorientierung, die Präferenz von formeller Bildung gegenüber anwendungsbereiten Kenntnissen, die hohen privaten Kosten und die ineffiziente Steuerung von Humanressourcen kritisiert.

Regionale Disparitäten: Trotz verschiedener Versuche bestehen die hohe Konzentration von Macht um Seoul und die Provinz Kyönggi sowie die mangelnde Dezentralisierung fort.

Umwelt: Entsprechendes Bewusstsein bildet sich nur langsam heraus: Stellenweise besteht der Verdacht, dass die Ökologie (nur) als Vorwand für die Umsetzung unpopulärer Konzepte verwendet wird, wie etwa im Falle eines großen Binnenwasserstraßen-Projektes.

Außenpolitik: Noch immer agiert Südkorea zur Erreichung seiner Ziele weitgehend bilateral. Multilaterale Ansätze bestehen kaum. Der Fokus auf die USA ist noch immer hoch. Das internationale Image Koreas ist im Verhältnis zum wirtschaftlichen Erfolg unterentwickelt.

#### *Relevanz und Angemessenheit des KAS-Länderprojekts*

Angesichts der oben beschriebenen Defizite ist die Präsenz der KAS in Korea gerechtfertigt. Die Oberziele und Ziele reflektieren die Defizite auf adäquate Weise. Die Maßnahmen und die entsprechende Planung sind den Zielen der KAS eindeutig zuordenbar und entsprechen den Kernproblemen der Zielgruppen.

Der Fokus auf Annäherung und Aussöhnung ist positiv hervorzuheben. Hier besteht eine hohe Exklusivkompetenz der KAS als deutscher, mit der CDU verbundener politischer Stiftung. Auch handelt es sich um eines der dringlichsten Probleme der koreanischen Gesellschaft. Die entsprechende Schwerpunktsetzung wird als angemessen betrachtet.

Die Beibehaltung der gegenwärtigen indirekten Nordkorea-Strategie wird empfohlen. Angesichts der hohen Kosten und Risiken sowie der geringen Wirkung ist eine direkte Präsenz bzw. Tätigkeit in Nordkorea derzeit nicht zu empfehlen. Flexibilität ist angesichts zukünftiger Entwicklungen jedoch angeraten.

Die Zielgruppen der KAS in Korea sind adäquat definiert. Die Fokussierung auf Multiplikatoren entspricht den begrenzten Ressourcen. Eine Ergänzung der Zielgruppen um Medien sowie Unternehmen und Wirtschaftsverbände wird empfohlen. Die konsequen-

te Verwendung der koreanischen Sprache in den Veranstaltungen und Publikationen der KAS ist im Sinne der Zielgruppenerreichung als besonders positiv zu vermerken.

Eine Ausweitung des Zuständigkeitsprofils des Auslandsmitarbeiters auf Japan ist grundsätzlich nicht abzulehnen, es bestehen jedoch Risikofaktoren in den Bereichen Akzeptanz (in Korea und Japan) sowie bezüglich höherer Arbeitsbelastung und der Wirkung auf die Arbeit in Korea.

#### *Effektivität*

Die Zielerreichung ist grundsätzlich nicht zufriedenstellend. Dies ist allerdings vollständig in exogenen Faktoren begründet. Diese bestehen vor allem in ungelösten innenpolitischen Fragen Südkoreas und dem aggressiven Verhalten Nordkoreas. Gerade angesichts der schwierigen Lage ist die insgesamt als sehr erfolgreich einzuschätzende Tätigkeit der KAS besonders anzuerkennen.

Erfolgsfaktoren für die Arbeit der KAS in Korea sind das Alleinstellungsmerkmal der deutschen Nationalität, welches mit Kompetenzen in wichtigen Zielbereichen assoziiert wird, die strikte Orientierung an klaren Zielvorgaben, die einen effektiven Einsatz der vorhandenen Ressourcen und die Überprüfung der Wirkungen zulässt, sowie die heterogene Partnerstruktur. Zu erwähnen ist auch der hohe persönliche Einsatz des Auslandsmitarbeiters.

Möglichkeiten zur Effektivitätssteigerung bestehen durch eine weiter verbesserte Öffentlichkeitsarbeit und die gezielte Einwirkung auf wichtigen Multiplikatoren, etwa des Youido-Instituts im Bereich der sozialen Marktwirtschaft und der innerparteilichen Demokratie.

Die Ziele sind grundsätzlich realistisch gesetzt, wobei deutlich gemacht werden muss, dass die Zielerreichung im Regelfall ein langfristiges Engagement voraussetzt. Die Schaffung eines Oberzieles „Förderung von Annäherung und Aussöhnung“ würde zur Profilschärfung beitragen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass andere OZ nicht vernachlässigt werden. Auf der Ebene der Maßnahmen besteht angesichts der hohen Leistungen die Gefahr der Überlastung des Personals. Eine Aufweichung des Profils ist nicht zu befürchten.

Die eingesetzten Instrumente entsprechen dem Charakter einer politischen Stiftung und den Ressourcen eines relativ kleinen Auslandsbüros.

Das Partnerspektrum der KAS in Korea ist stark diversifiziert. Eine institutionelle Partnerschaft besteht nicht. Dies wird als angemessen eingeschätzt. Die Vielseitigkeit und Flexibilität der diversifizierten Partnerstruktur sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Arbeit der KAS in Korea. Eine institutionelle Partnerschaft würde hier kaum Verbesserungen generieren, allerdings zu hohen Risiken insbesondere des Kontrollverlustes und der Einseitigkeit führen.

Die Vernetzung der Partner ist erkennbar und wird im Sinne synergetischer Wirkungen zum Nutzen der Arbeit der KAS in Korea eingesetzt. Ausdruck sind die jährlichen Partnertreffen und die dort stattfindende Koordination der Jahresplanung. In Einzelfällen besteht Verbesserungspotential.

Die Zusammenarbeit des Auslandsbüros mit dem Regionalbüro ist kein Hauptmerkmal der Tätigkeit, konnte jedoch anhand einzelner Maßnahmen nachgewiesen werden. Ein Ausbau wäre im Kontext regionaler Veranstaltungen denkbar und wünschenswert.

Das methodische Vorgehen bei den Maßnahmen entspricht dem Charakter der KAS als politischer Stiftung. Sowohl für Süd- wie auch für Nordkorea verspricht eine Intensivierung der Stipendienaktivitäten gute Resultate. Über die Medien könnten neben den Multiplikatoren auch größere Bevölkerungskreise direkt erreicht werden. Fortgeschrittene Formen der Nutzung des Internet und audio-visueller Mittel bergen erhebliches Potential.

Die Kooperation mit den Partnern und anderen Geberorganisationen ist angemessen, die Gefahr eines Geberwettbewerbs besteht nicht.

Ein kontinuierliches projektbegleitendes Monitoring findet statt. Die Aufklärung der Mitarbeiterinnen der KAS über formelle und inhaltliche sowie strategische Aspekte des Monitoring würde die Wirksamkeit noch steigern.

In der Öffentlichkeitsarbeit sind in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte erzielt worden; dies bezieht sich vor allem auf die Buchreihe, die Internet-Präsenz und den Newsletter. Pressespiegel werden geführt. Das erheblich verbesserte Erscheinungsbild des Büros hat sich ebenfalls positiv ausgewirkt.

#### *Übergeordnete politische Wirkungen*

Wirkungen sind erkennbar, der Einfluss des Länderprojekts ist aber schwer im Detail nachweisbar. Es ist grundsätzlich davon auszugehen, dass die Tätigkeit der KAS aufgrund der Fokussierung auf Multiplikatoren

ren, der adäquaten Themenwahl und der verbesserten Öffentlichkeitsarbeit zu langfristigen übergeordneten Veränderungen beiträgt. Der Austausch mit Deutschland im Bereich der Verfassungsgerichte und der Parteiendemokratie ist dabei ebenso zu erwähnen wie das Mentorenprogramm für nordkoreanische Flüchtlinge und die Förderung des Dialogs zwischen Experten.

Negative Effekte des Länderprojekts auf die Ziele sind nicht feststellbar. Als modellhaft ist das Mentorenprogramm anzusehen. Die Breitenwirksamkeit ist durch die Multiplikatoren gegeben, kann jedoch durch aktive Pressearbeit und intensivere Nutzung des Internet noch verbessert werden. Zur Struktur- bildung ist das Potential des Auslandsbüros zu gering. Die Wahrnehmung der Zusammenarbeit mit der KAS und der Wirksamkeit der Maßnahmen durch die Partner vor Ort ist durchweg positiv. Dazu trägt auch bei, dass die flexible Partnerstruktur es dem Auslandsbüro erlaubt, sich nur auf erfolgreiche Partnerschaften zu konzentrieren.

#### *Effizienz des Länderprojekts Korea*

Die quantitative und qualitative Gewichtung der Maßnahmen entspricht den Vorgaben der Länderkonzeption und den realen Bedürfnissen der Zielgruppen. Hinsichtlich der Quantität wurde eine Kapazitätsgrenze erreicht. Falls keine Aufstockung von Personal und Budget geplant sein sollte, wäre eine Ausweitung der Tätigkeit nicht zielführend.

Die Outputs wurden rechtzeitig erbracht, wie insbesondere am Beispiel der Publikationen deutlich wird. Der institutionelle Aufwand für nicht entsandtes Personal steht trotz relativ hoher Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum Projektvolumen. Dies ist insbesondere durch mehrfache Auftritte der Experten und konsequente Publikation der Resultate sichergestellt.

Eine Kofinanzierung im eigentlichen Sinne besteht nicht. Es findet eine Finanzierung klar abgegrenzter Teilbereiche von gemeinsam mit anderen Partnern organisierten Maßnahmen statt. Dies betrifft etwa die Kosten einzelner Experten oder der Publikationen.

#### *Nachhaltigkeit des Länderprojekts Korea*

Die „Ownership“ der Maßnahmen durch die lokalen Partner ist sichergestellt, da die KAS in der Regel die Organisation den Partnern überlässt und sich mit konkreten und klar umrissenen Beiträgen an den Maßnahmen beteiligt. Grundsätzlich ist der Eindruck entstanden, dass die KAS in Korea bei Wahrung ihrer

Interessen und ihres Profils einen sehr respektvollen und kulturell sensiblen Umgang mit den Partnern pflegt. Beispielhaft ist hier die erhebliche Verbesserung des Verhältnisses zum Altstipendiatenverband KAVKAS zu nennen.

Sämtliche Zielbereiche der Arbeit der KAS in Korea können nachhaltige Wirkungen entfalten. Dies gilt für spezielle Themen wie die Verfassungsfrage oder die Integration von jugendlichen Flüchtlingen, aber auch für grundsätzlichere Themen wie innerparteiliche Demokratie oder soziale Marktwirtschaft.

Die Risiken und Potentiale sind erheblich. Die Volatilität der politischen Parteien in Südkorea erschwert die langfristige Fokussierung auf Partnerorganisationen. Die Lage der südkoreanischen Wirtschaft wird in erheblichem Maße darüber entscheiden, welche Maßnahmen mit hinreichender Priorität behandelt werden können. Ein besonderer Risikofaktor ist Nordkorea. Hier ist von einer hohen Wahrscheinlichkeit eines Kollaps auszugehen, insbesondere, wenn der derzeitige Führer Kim Jong-il stirbt, ohne die Nachfolge adäquat geklärt zu haben. Kaum Risiken sind beim Mentorenprogramm zu erkennen, da sich aus jeglicher denkbarer Veränderung der politischen und wirtschaftlichen Lage positive Aspekte im Sinne der Dringlichkeit oder der Ressourcen ableiten lassen. Die soziale Marktwirtschaft wird langfristig für Südkorea an Attraktivität gewinnen; hier kommt es darauf an, das Potential auch aktiv zu nutzen.

Grundsätzlich sind keine unmittelbaren Faktoren erkennbar, die die Wirksamkeit des Programms beeinflussen könnten. Die innenpolitische Situation in Südkorea ist mit der gefestigten Demokratie und der nach wie vor erfolgreichen Wirtschaft grundsätzlich stabil; die Zielstellungen sind adäquat gewählt und werden methodisch einwandfrei verfolgt; die Balance zwischen den Zielen entspricht ihrer Relevanz. Die Kapazitäten des Auslandsbüros sind erreicht, das Partnerspektrum ist diversifiziert und ausgewogen. Die Maßnahmen erreichen die Multiplikatoren und sind bezüglich ihrer Nachhaltigkeit durch die Publikationen und den Internet-Auftritt gesichert.

#### *Ausgewählte Handlungsorientierte Empfehlungen für den Auslandsmitarbeiter*

Mentorenprogramm: Die Mitarbeit am Mentorenprogramm ist unbedingt beizubehalten. Eine Erweiterung wäre ebenso erfolgversprechend. Es wird empfohlen, koreanisch-deutsche Jugendtreffen zu organisieren, bestehend aus süd- und nordkoreanischen bzw. ost- und westdeutschen Jugendlichen jeweils im Wechsel in Deutschland und in Korea.

Partnerschaften: Die flexible und heterogene Partnerstruktur sollte beibehalten werden. Es wird davon abgeraten, eine institutionelle Partnerschaft einzugehen. Die Partnerstruktur sollte einer regelmäßigen Überprüfung unterzogen werden. Zum Thema soziale Marktwirtschaft sollten gezielt Wirtschaftsverbände und Unternehmen angesprochen werden, etwa in Kooperation mit der Deutsch-Koreanischen Industrie- und Handelskammer in Seoul. Wirtschaftsverbände und Unternehmen sollten zu den Zielgruppen hinzugefügt werden.

Menschenrechte: Die Frage des capacity building im Bereich der Menschenrechte sollte zu einem Thema für zukünftige Maßnahmen werden.

Kontakte zum Parlament: Die bestehenden Kontakte sollten ausgebaut werden. Bei der Vermittlung deutscher Experten ist darauf zu achten, dass diese auch hinreichende Kenntnisse zu Korea haben. Denkbar ist die Bildung einer Beraterpartnerschaft aus einem deutschen Experten und einem deutschen Korea-Experten mit entsprechendem sozialwissenschaftlichem Hintergrund.

Soziale Marktwirtschaft: Nicht als Mischform bzw. Mittellösung propagieren, da die Akzeptanz in Korea darunter leiden könnte.

KSZE: Angesichts des Interesses in Korea sollten Veranstaltungen zum Thema KSZE angeboten/organisiert werden.

Region Ostasien: Die Schaffung eines Maßnahmen-schwerpunktes zu regionalen Phänomenen und Lösungsansätzen in Übereinstimmung mit OZ 4 wäre nicht nur inhaltlich sinnvoll, sondern würde auch einen gegenwärtigen Trend in Korea und den Nachbarländern reflektieren.

Ausweitung Zuständigkeit: Ein japanischer Mitarbeiter vor Ort sollte eingestellt werden. Potential wird bei der Organisation von auf die Region Nordostasien bezogenen Maßnahmen gesehen; hierzu wird eine enge Kooperation mit dem Büro in China vorgeschlagen.

Europa: Die KAS sollte auch als europäische Stiftung verstanden und vermittelt werden. Das Potential von Themen wie Aussöhnung mit den Nachbarländern, freiwillige Abgabe von Souveränität, strukturelle und juristische Organisation multilateraler Zusammenarbeit, Überwindung historischer Ressentiments oder gemeinsame Währung ist hoch.

Deutschland: Die Alleinstellungsmerkmale Deutschlands (insbesondere Wiedervereinigung) sollten weiterhin im Mittelpunkt der Tätigkeit stehen.

Nordkorea: Eine Tätigkeit bzw. Präsenz vor Ort wird als nicht effizient angesehen und daher nicht empfohlen. [...]

Annäherung Japan und Korea: Vor dem Hintergrund der anstehenden Erweiterung des Aufgabenbereiches des AM könnte dies ein neues Thema für Maßnahmen werden.

Vereinigtes Korea: Maßnahmen zurzeit nach der Vereinigung sind sehr zu empfehlen.

Jugend: Angesichts der Altersstruktur der Deutschland-Interessierten ist eine intensivierete Jugendarbeit zu empfehlen, u.a. in Kooperation mit dem Leiter des Goethe-Instituts.

Youido-Institut: Die Partnerschaft mit diesem wichtigen Multiplikator ist einer besonderen Prüfung zu unterziehen. Eine speziell auf das YI ausgerichtete Strategie sollte insbesondere auf Verbesserung der Kenntnisse zur sozialen Marktwirtschaft abzielen.

Beirat: Ein klug besetzter Beirat aus prominenten Persönlichkeiten würde sehr zur Stärkung des Ansehens der KAS im Land beitragen.

Presse: Mit aller gebotenen Vorsicht sollte ein regelmäßiger und enger Kontakt zu Journalisten gepflegt werden. Ziel sollte es sein, dem AM eine regelmäßige Kolumne in einer koreanischen Tageszeitung zu verschaffen. Die Medien sollten explizit zu den Zielgruppen hinzugefügt werden.

Mehrsprachigkeit: Sollte vor allem einschließlich Koreanisch konsequent beibehalten werden.

Internet: Teil- oder Vollversionen der KAS-Publikationen könnte man zum Download anbieten; ein Zähler für Zugriffe auf der Internetseite der KAS wäre zu ergänzen.

Multimedia: Ausgewählte Expertenvorträge sollten etwa per Screenflow synchron mit den Powerpoint-Präsentationen aufgezeichnet und zum Streaming ins Netz gestellt werden. Ein entsprechendes Pilotprojekt könnte auch für andere Büros der KAS vorbildhaft wirken.

Personalführung: Ein System der regelmäßigen Selbstevaluierung würde eine eventuelle Problematik durch Überlastung rechtzeitig erkennen helfen. Das

derzeitige sehr gut harmonisierende, effizient arbeitende Team sollte als Wert geschützt werden.

Monitoring: Mitarbeiterinnen der KAS sollten über formelle und inhaltliche sowie strategische Aspekte des Monitoring aufgeklärt werden (interne Schulung, ggf. in Deutschland).

*Ausgewählte Handlungsorientierte Empfehlungen für die Stiftungszentrale*

Flexibilität bei der Planung ermöglichen: Man könnte Raum für länderspezifische Schwerpunkte schaffen, ohne die strategische Kohärenz der Regionalprogramme- und Länderprojekte aufzugeben. Beispiel: „Die KAS identifiziert darüber hinaus maximal jeweils zwei länderspezifische Schwerpunkte und bearbeitet diese unter Berücksichtigung der soziokulturellen, politischen und ökonomischen Besonderheiten des Tätigkeitsumfeldes“. Alternativ wäre zu bedenken, „Annäherung und Aussöhnung“ zu einem Oberziel der KAS Strategie für Asien zu machen.

Stipendienprogramm wiederbeleben: Die eingestellten Auswahlverfahren für KAS Stipendien in Korea sollten wieder aufgenommen werden. Ziel sollte es sein, möglichst viele High Potentials nach Deutschland zu bringen. Zu den Zielgruppen sollten neben Akademikern Führungskräfte aus der Politik, der Wirtschaft, von den Medien (Journalisten) und aus dem Rechtswesen zählen.

Austausch von Multiplikatoren im Bildungsbereich: Dies betrifft nicht nur Universitätsprofessoren. Es wäre zu prüfen, ob strategisch die Schulausbildung über Deutschland bzw. Europa zu einem Arbeitsfeld der KAS gemacht werden sollte. Zielgruppe wären die Lehrer im Mittel- und Oberschulbereich. Ein speziell für diese aufgelegtes Programm, bestehend aus Kursen in Korea, einem Besuch in Deutschland als Höhepunkt, und der gemeinsamen Erstellung von Unterrichtsmaterial mit dem Ziel der Aufnahme in die Lehrpläne als Mittel zur Sicherung der Nachhaltigkeit wäre anzustreben.

Gewicht und Wertigkeit steigern: Die Erweiterung des Zuständigkeitsbereiches des AM auf Japan sollte genutzt werden, um eine Vergrößerung des Auslandsbüros zu überdenken. Primär sollte dies durch die Aufgabenerweiterung begründet sein. Hochrangige Besuche aus Deutschland würden das Ansehen des Auslandsbüros und des AM steigern.

Patenschaft: Langfristig wird innerhalb der CDU die Suche nach einem „Paten“ bzw. einer „Patin“ für Korea empfohlen, nach dem Beispiel des Abgeordne-

ten Koschyk in der Hanns-Seidel-Stiftung. Das Mentorenprogramm reflektiert die christlich-demokratischen politischen Werte und ist von nachhaltiger Natur und somit besonders geeignet, um persönliche Unterstützung von der Ebene der CDU zu erhalten.

Feedback der Experten: Für die schriftliche Einschätzung der Experten nach den gemeinsamen Maßnahmen mit der KAS sollte eine inhaltliche Struktur vorgegeben werden, um die Auswertungen vergleichbarer und zielführender zu machen.