

# Konsolidierung der indonesischen Demokratie durch demokratiepolitische Bildung für Führungs- persönlichkeiten der Zivilgesellschaft

Eine Demokratie, die den Anspruch von Solidität und Krisenresistenz erhebt, sollte auf drei Ebenen verwurzelt sein – der repräsentativen Ebene, der politisch-institutionellen Ebene und der Ebene der Integration möglicher Veto-Akteure, d.h. der Ebene des zivilgesellschaftlichen Engagements. Träger eben dieses Engagements sind in vielen Ländern die Non-Governmental Organizations (NGOs). Sie gibt es auch in Indonesien, wo ihre Zahl nach dem Sturz Suhartos 1998 bis heute auf etwa 70 000 gewachsen ist. Ihre Arbeit ist schwierig, doch haben die NGOs neben Problemen wie finanziellen Engpässen, einer starken Fragmentierung und fehlendem Zugang zu Entscheidungsprozessen auch Stärken, so etwa eine große Offenheit für Reformen, wertvolle Erfahrungen ihrer Mitglieder im sozialen, politischen und kulturellen Bereich sowie das Wissen von dem, was „in Indonesien wirklich los ist“. Zur Stärkung der Arbeit der im Lande agierenden NGOs führt die mit der Adenauer-Stiftung kooperierende Stiftung SATUNAMA seit langem interdisziplinäre Trainingsprogramme für Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft durch. Mit einer einfühlsamen Trainingsdynamik und dem Blick für den Ausgleich zwischen *cultural localism* und *global learning* vermittelt das ambitionöse Projekt unter anderem auch jene Tugenden, die gerade in Indonesien den zivilgesellschaftlichen Führungsakteur auszeichnen – Gerechtigkeitssinn und Mut, Klugheit und Maß.

## ■ Executive Summary

The consolidation of democracy should be a process that unfolds at various levels – the level of representation, the level of political institutions, and the level of integrating potential veto powers. This process should be supplemented by the formation of a democratic civil society whose concrete contribution towards democratizing a country is indispensable. Further groups of particular importance in this process include the elites that hold governmental and political powers and functions, the business elites, and those leading elites of civil society that are friendly towards democracy. All these elites must share three features – a normative minimum consensus, an immanent pluralism, and active participation in public politics.

Civil-society commitment, no matter of what kind, is always supported by groups and organizations that are designated internationally as non-governmental organizations or NGOs. In Indonesia, they multiplied rapidly after the end of the authoritarian 'orde baru' regime in 1998, although civil society had become increasingly politicized even before the change of system in this far eastern country. After the overthrow of Suharto, the total number of NGOs increased to about 70,000 today.

At the same time, Indonesia's civil-society players suffer from a number of weaknesses that result from the limits imposed on voluntary commitment by the authoritarian regime. In Suharto's time, for example, any political activity outside the governmental framework was risky. Another reason for the NGOs' weakness lies in the fact that in recent years, international donors have been making more stringent demands regarding the professional qualifications and organizational efficiency of their local partner organizations.

There are a number of concrete problems confronting Indonesia's NGOs: Many of them, though registered formally, exist only on paper. Others lack financial and human resources. High staff-fluctuation rates often imperil the success of their work. People are less and less willing to engage in social and political activities. Regular group memberships are rare. Pronounced fragmentation along traditional social fault lines limits the NGOs' access to decision-making processes. Many groups are self-centred, give themselves elitist airs, and have hardly any support among the population. NGOs with sponsors and financial resources for their activities are the exception rather than the rule in Indonesia. Many Indonesian activists speak English only badly, a grave problem because competence in foreign languages is so important. Many also lack practical experience in project management. Reflecting development gradients within Indonesia, regional disparities negatively affect the NGOs' work. Another obstacle on their way is the ethnic, cultural, and religious fragmentation of the country's own civil society.

However, Indonesia's NGOs also have their own strengths and potentials, such as the large number of groups that are active in the country and the large number of persons working for these groups whose social, political, and cultural experience is highly valuable. Through numerous campaigns in all parts of the country, NGOs have been noticeably cushioning the negative consequences of the system change for those in a weak social position; most of the space available for individual self-fulfilment today was opened up by NGOs. Another asset lies in the NGOs' eagerness for reforms and their receptiveness towards change which, particularly in Indonesia, is

supported by a marked talent for improvisation. Another positive aspect is the sheer number of local, regional, and national NGO networks. Some urban and academic NGOs cultivate international contacts, giving them access to global networks. And, finally, the NGOs, being the schools of democracy, as Tocqueville put it, know 'what is up in Indonesia'.

One of the fundamental elements in democratic-policy education is a consistent focus on the living world and its problems. Learning targets may be reached only by giving consideration to the concrete biographies of the learners themselves who, in turn, bring along their own individual knowledge and practical experience. This being so, training units must address subjects of current interest as well as new issues. After all, the strengths of an individual constitute a societal potential and must therefore be promoted.

To be truly comprehensive, a training programme for civil-society leaders should cover structural and political fundamental rights, the issue of personal and socio-cultural identity, and management competences. Such an ambitious inter-disciplinary project is practically impossible to implement in a single training course. What is needed instead is a triple learning strategy: Next to education in democratic policy, contents must be promoted and developed by diverse educational institutions, and a culture of emancipated learning must be built up in a knowledge-based society that is able and willing to learn.

The importance of far-reaching civil-society commitment in Indonesia was recognized years ago. Thus, the SATUNAMA Foundation organized events to strengthen NGOs as early as the eighties. Now in their ninth year, the courses run by Civic Education for Future Indonesian Leaders (CEFIL) aim to strengthen democracy by educating civil-society leaders in democratic policy.

SATUNAMA's courses are distinguished by the open and pluralist way in which participants are recruited. While transfer, attendance, and accommodation costs were paid for by the Adenauer Foundation in the first two years, participants have been paying their own travel expenses since 2001. Since 2003, SATUNAMA has been demanding that participants contribute towards the cost, for obvious reasons:

Such a contribution testifies to the quality of the training and the interest of the participants. In addition, it enhances the participants' expectations, making recruitment more difficult because programmes are scrutinized more critically, but ultimately contributing towards a wider training portfolio.

The goals and contents of the training programme may be subsumed under the three headings named above – structural and political fundamental rights, personal and socio-cultural identity, and management competences. Next to background facts, there is an increasing demand for specialist knowledge, such as technical knowhow about renewable energies, approaches to strengthen micro-enterprises, legal knowledge, and the skills necessary to write press releases and self-descriptions. Another issue of growing importance is globalization, a phenomenon that must be addressed with great care, as it is often regarded in Indonesia as an external factor that is responsible for many of the country's problems which has already caused many to adopt a purely defensive mind-set.

The success of such educational measures depends largely on method selection and pluralism. Questions should be asked, for example, about the teaching concept and/or orientation of the educational institution, the presentation technique of the trainer, the response of the participants, the attainable learning effect, and several other subjects. It goes without saying that such a programme is not simply about transplanting Western democratic principles and values, nor about 'stuffing' the minds of the learners with a set of immutable rules. Instead, educational institutions should integrate trainers as well as trainees in the very process of module formulation, create situations that invite learning, and avoid one-sided 'chalk-and-talk' teaching. In Indonesia especially, careful preparation and sensitiveness in controlling the dynamism of training are as indispensable as an awareness of the need to strike a balance between cultural localism and global learning. After all, the ultimate goal is to develop a culture of emancipated learning and, within that culture, to transform participants into empowered citizens and self-confident activists.

And there are obstacles as well: In Indonesia, democratic-policy education is not guided by an integrated learning strategy. Schools and universities are

badly equipped, and the priority of mass education and democratic political awareness is low. Many non-governmental institutions are neither independent nor commonweal-oriented. There is a general lack of funds, knowhow, and media access. Further fatal factors include the general apathy of the population and its disinterestedness in social policy as well as the fact that some civil-society players are interested in social welfare campaigns rather than in political participation.

One might well be discouraged by the problems and ambitions described above, but this is not the right way. What is needed are those virtues that characterize an active civil-society leader: A sense of justice and proportion, courage, and wisdom.

### ■ **Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft als Motor der demokratischen Konsolidierung**

Die Konsolidierung einer Demokratie vollzieht sich idealtypisch auf verschiedenen Ebenen. Am offensichtlichsten ist die politisch-institutionelle Ebene, gleichsam die Spielregeln und der Handlungsrahmen der Demokratie. Daneben gewinnt vor allem die repräsentative Ebene im Verlauf des politischen Systemwechsels an Bedeutung, also die Herausbildung inklusiver Parteiensysteme und Interessenverbände zur territorialen und funktionalen Repräsentation der BürgerInnen im politischen System. Gelingt es zudem, mögliche Veto-Akteure, welche (zu Beginn des Systemwechsels) die Demokratie an sich in Frage stellen, zu integrieren, erscheint eine erfolgreiche Konsolidierung wahrscheinlicher.

Ohne die Herausbildung einer demokratischen Zivilgesellschaft, welche sich unter anderem in einer pluralistischen Organisationslandschaft widerspiegelt, sowie einer demokratischen politischen Kultur oder *civic culture* kann sich jedoch kein demokratisches Gemeinwesen konsolidieren (vgl. Merkel 1999).

Die Zivilgesellschaft und deren Träger sind allerdings, wie der empirische Vergleich von Demokratisierungsprozessen in verschiedenen Weltregionen zeigt, in der Regel nicht nur Objekt der demokratischen Konsolidierung, sondern teils als prodemokratische Vorreiter auch Motor der demokratischen Konsolidierung. Ohne zivilgesellschaftliche *change*

*agents* wären viele Systemwechsel weltweit zum Scheitern verurteilt.

Der konkrete Beitrag, den die Zivilgesellschaft und deren Träger zur Demokratisierung leisten können, ist dabei von Land zu Land unterschiedlich und verändert sich im Verlauf des Systemwechsels. Zusätzlich erfüllen zivilgesellschaftliche Organisationen und ihre Führungspersonlichkeiten vielfältige Funktionen als Themenanwälte und Vermittler zwischen Staat, Gesellschaft und Marktkräften, welche wiederum stark vom lokalen Kontext determiniert sind (vgl. konzeptionell Merkel/Lauth 1998 und Kuhn 2005 sowie für Indonesien Kusumahadi/Holländer 2004).

Neben Macht- und Funktionseliten in Staat und Politik<sup>1)</sup> sowie Wirtschaftseliten<sup>2)</sup> gewinnen folglich auch pro-demokratische Führungspersonlichkeiten der Zivilgesellschaft als wesentliche Stützen der demokratischen Konsolidierung entscheidende Bedeutung. Idealtypisch sind derartige Führungspersonlichkeiten der Zivilgesellschaft durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- 1) Wesentlich ist ein normativer Minimalkonsens, was bedeutet, dass zivilgesellschaftliche Akteure die Werte Toleranz, Fairness, Gewaltlosigkeit und Bürgersinn nicht nur achten, sondern gleichsam als Themenanwälte aktiv fördern und verteidigen.
- 2) Zu nennen wäre zudem ein immanenter (Eliten-) Pluralismus, welcher möglichst die gesellschaftliche Heterogenität widerspiegelt (im Gegensatz etwa zu eher homogenen Machteliten). Ein normativer Grundkonsens verhindert also nicht, dass zivilgesellschaftliche Akteure konkurrierende Konzepte für die zukünftige politische, soziale oder ökonomische Weichenstellung in einem Land propagieren, und verpflichtet auch nicht zu egalitären politischen Strategien.
- 3) Unverzichtbar ist schließlich auch die aktive Beteiligung am politischen und öffentlichen Geschehen, ohne dabei selbst nach Durchsetzung eigener Partikularinteressen oder nach staatlichen Ämtern zu streben. Deshalb nehmen zivilgesellschaftliche Akteure idealtypisch eine Vermittlerrolle zwischen Staat, Gesellschaft und Marktkräften ein. Daneben erfüllen sie gleichsam als Dienstleister (Kuhn 2005) wichtige Funktionen für das Gemeinwesen beziehungsweise die *res publica*.

1) Grob gekennzeichnet durch den Zugang zum und die Beteiligung am politischen Entscheidungsfindungsprozess.

2) Grob gekennzeichnet durch Leistung, materiellen Besitz, Kapital sowie Schlüsselpositionen im wirtschaftlichen Entscheidungsfindungsprozess.

Wenn es nun im Folgenden um demokratiepolitische Bildung für Führungspersonlichkeiten der Zivilgesellschaft geht, können die drei genannten Merkmale gleichsam als Ausschlusskriterien dienen, um die konkrete Zielgruppe der Bildungsmaßnahmen von anderen Personenkreisen abzugrenzen. Extremistisch-fundamentalistische oder gewaltbereite Gruppen fallen dabei ebenso durch das Raster wie politisch-ideologisch intolerante Gruppen, deren einziges Anliegen die Durchsetzung von Partikularinteressen ist.

### ■ **Überblick über die NGO-Landschaft in Indonesien: Herausforderungen und Potenziale für zivilgesellschaftliche Führungspersonlichkeiten**

Es würde den Rahmen dieser Publikation sprengen, würde man hier auf die lebendige Debatte um die passenden Begriffe zur Bestimmung zivilgesellschaftlicher Organisationen eingehen – eine Debatte, die durch Übersetzungsprobleme der teils konstruiert klingenden und teils ideologisch besetzten Begriffe noch weiter an Dynamik gewinnen würde (vgl. zum Thema Begriffskonkurrenz Kuhn 2005:24f).

Um dieser Debatte zu entkommen, wird im Folgenden der international gängige Begriff Non-Governmental Organization (NGO) verwendet, um darunter alle verschiedenen Typen zivilgesellschaftlicher Organisationen zu subsumieren. Als zivilgesellschaftliche Führungspersonlichkeiten werden dann Aktivisten in leitenden Positionen von NGOs bezeichnet, die Organisationsverantwortung und/oder Programmverantwortung haben. Bei dieser pragmatischen Eingrenzung ist sich der Autor durchaus der groben Vereinfachung bewusst und der Tatsache, dass er der Komplexität nicht in allen Bereichen gerecht wird.

Um des Weiteren die Herausforderungen und Potenziale in Bezug auf Bildungsmaßnahmen für zivilgesellschaftliche Führungspersonlichkeiten besser einordnen zu können, wird ein kurzer Überblick über die NGO-Landschaft in Indonesien vorangestellt.

Nach dem Sturz des autoritären *Orde-baru*-Regimes im Mai 1998 stieg die Zahl der NGOs in Indonesien rapide an. Waren es in den siebziger Jahren nur

wenige hundert (meist in Jakarta), so waren es in den achtziger Jahren schon etwa 3000 (Betts/Grizzels 1987). Die zunehmende Politisierung und Mobilisierung im Vorfeld des Systemwechsels von 1998 spiegelte sich deutlich im Anstieg der Zahl der NGOs auf etwa 10000 im Jahre 1996 wider (Walker 1996). Nach dem Sturz Suhartos im Kontext der *reformasi* nahm die Zahl der NGOs dann sprunghaft zu: Auch wenn es keine verlässlichen Zahlen gibt, vermuten manche, dass es heute bis zu 70000 NGOs, verteilt auf alle Landesteile, gibt (Hadiwinata 2003). Obwohl dem Autor diese Zahl als zu hoch gegriffen erscheint, wird das rasante Wachstum offensichtlich. Schon allein diese rapide Zunahme macht eindrucksvoll den quantitativen Bedarf an kompetentem zivilgesellschaftlichem Führungspersonal deutlich.

### ■ **Schwächen und Stärken zivilgesellschaftlicher Akteure in Indonesien**

Der rasante quantitative Anstieg in der Anzahl der NGOs verlief allerdings nicht immer parallel zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung, Funktionalität, Leistungsfähigkeit und Nachhaltigkeit der zivilgesellschaftlichen Organisationen und ihrer individuellen Träger. Zieht man den Kontext des tief greifenden politischen, ökonomischen und soziokulturellen Systemwechsels in Indonesien mit in Betracht, dann überrascht diese Aussage kaum und soll auch nicht als Kritik verstanden werden.

Vielmehr zeigen sich im Kontext der meisten post-autoritären Systemwechsel ähnliche Schwächen zivilgesellschaftlicher Akteure. Dies lässt sich leicht mit dem begrenzten Raum für alle Arten freiwilliger sozialer und politischer Arbeit erklären sowie mit der Unterdrückung jeglichen gesellschaftlichen Engagements außerhalb der direkten Kontrolle durch das autoritäre System. In postautoritären Systemen fehlt es also oft schlicht an erfahrenen Aktivisten und erfahrenen NGOs im nun notwendigen Umfang.

In Indonesien betrifft dies besonders *Advocacy*-NGOs und andere mehr politisch als sozial tätige Organisationen wie etwa *Watch-Dogs*, die sich den Kampf gegen die weit verbreitete Korruption auf ihre Fahnen geschrieben haben. Während das Suharto-Regime zur Sicherung der eigenen Legitimität (Mo-



dernisierungs- und Entwicklungsanspruch) und als Kanal für ausländische Entwicklungsgelder NGOs in unterschiedlichem Ausmaß Raum für entwicklungsorientierte und soziale Projekte gewährte, waren fast alle politischen Aktivitäten außerhalb der vom Regime gleichgeschalteten Massenorganisationen nur unter Einsatz persönlicher Risiken möglich. Dies begrenzte nachvollziehbar die Anzahl der NGOs und Aktivisten, so dass sich heute gerade neue, politisch aktive NGOs noch zum Teil in einem frühen Lernstadium befinden.

Parallel dazu nahmen in den vergangenen Jahren die Ansprüche der internationalen Geber an die organisatorische Effizienz, Professionalität, Flexibilität, Innovationsfähigkeit und (finanzielle) Verantwortlichkeit ihrer lokalen Partnerorganisationen stetig zu. Zudem wird in Zeiten knapper Kassen für internationale Entwicklungszusammenarbeit und verschärfter Kritik an der Effektivität der Official Development Assistance (ODA) der Legitimationsdruck zum Teil von den Geberorganisationen auf die lokalen Durchführungsorganisationen abgeschoben. Diese geraten so unter wachsenden Druck, klare Wirkungen ihrer Interventionen plausibel zu dokumentieren. Sowohl die gestiegenen Ansprüche als auch der wachsende Druck führen jedoch leider nicht in allen Fällen zu einer an sich gebotenen Vorbereitung und Förderung der Partnerorganisationen, sondern zu teils einseitiger Kritik.

Letztlich sind sowohl aufgrund des dynamischen Systemwechsels als auch aufgrund globaler Trends (die nicht selten durch Förderprogramme internationaler Geber verursacht oder verstärkt werden) immer neue und oft auch spezifischere Anforderungen auf der Agenda der NGOs. In der Regel lösen dabei neue Anforderungen bisher praktizierte und weiterhin notwendige Interventionen nicht ab. Vor diesem Hintergrund entstehen neue spezialisierte Organisationen oder die Themen werden von bestehenden NGOs zusätzlich integriert. Unverkennbar ist in beiden Fällen der enorme sachliche und methodische Lernbedarf.

Unter Berücksichtigung des eben Gesagten lassen sich folgende Probleme skizzieren, die mittelfristig eine ernste Herausforderung für die Aufgabenerfüllung und Funktionalität der NGOs in Indonesien darstellen:

- Viele auch formal registrierte NGOs existieren nur auf dem Papier, sind (zeitweise) nicht aktiv und können so auch grundlegende Funktionen für das Gemeinwesen nicht erfüllen.
- Viele NGOs leiden unter einem Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen. Dabei ergibt sich leicht eine Art Teufelskreis: ohne erfahrene Aktivisten und Mitarbeiter lassen sich kaum effektive Programme planen und effizient managen (eine Voraussetzung für die Einwerbung von Mitteln). Ohne gute Programme aber ist es schwer, gute Aktivisten und Mitarbeiter zu rekrutieren (und diese angemessen zu entlohnen). Dies bedingt u.a. die geringe Nachhaltigkeit vieler Organisationen, die sich oft nur mühsam von einem Projekt zum anderen retten.
- Eine hohe Mitarbeiterfluktuation, verstärkt durch schwankendes individuelles Engagement, erschwert eine kontinuierliche Arbeit. Die Fluktuation erklärt sich teils dadurch, dass nicht wenige NGOs als Auffangbecken für Arbeitslose (vor allem, aber nicht nur für junge Akademiker) dienen, die, sobald sich andere berufliche Möglichkeiten ergeben, (verständlicherweise) ihr soziales Engagement vernachlässigen.
- Generell scheint darüber hinaus die Bereitschaft zum sozialen und vor allem politischen Engagement seit einem Höhepunkt Ende der neunziger Jahre abzunehmen.<sup>3)</sup>
- Geregelte Mitgliedschaften in zivilgesellschaftlichen Organisationen, die mit Verpflichtungen einhergehen, sind die Ausnahme (etwa die regelmäßige Teilnahme an Managementprozessen und Pflichtveranstaltungen oder die Bezahlung von Mitgliedsbeiträgen). Dies begründet nicht nur eine gewisse Unverbindlichkeit des individuellen Engagements, sondern auch finanzielle und strukturelle Schwächen der Organisationen sowie Probleme bei der Mobilisierung der Mitglieder.
- Nachdem vor allem studentische Bewegungen und (religionsgebundene) NGOs einen signifikanten Druck im Prozess der Liberalisierung Mitte der neunziger Jahre ausübten und als Motor der Demokratisierung Ende der neunziger Jahre auch eine weithin anerkannte Rolle im Zu-

3) Vgl. Anissa S. Febrina, „Politics, activism lose appeal for students“, in: *The Jakarta Post*, 12.05.2006, S. 3.

sammenhang mit dem Sturz des autoritären Suharto-Regimes spielten, überrascht eventuell der Befund, dass sie heute entlang tief verwurzelter gesellschaftlicher Konfliktlinien stark fragmentiert sind und (u.a. deshalb) kaum Zugang zum oligarchischen politischen Entscheidungsfindungsprozess haben (vgl. Kusumahadi/Holländer 2004 sowie Toernquist et al. 2005).

- NGOs und soziale Bewegungen sind nicht selten stark „mit sich selbst beschäftigt“ und reflektieren so überwiegend ihre eigenen Einstellungen, Wertorientierungen, Prioritäten und ideologischen Debatten über „richtige“ Lösungen für drängende Entwicklungsprobleme des Landes. Dabei vernachlässigen sie ihre Funktion als Themenanwälte und Vermittler zwischen Staat, Gesellschaft und Marktkräften.
- Nicht wenige bekannte NGOs sind elitär, werden von wenigen, oft bekannten Führungspersonlichkeiten dominiert und haben nur schwache Wurzeln in der breiten Bevölkerung sowie geringe Kontakte zu den eigenen Zielgruppen. Dies betrifft vor allem auch einige der renommierten und international vernetzten NGOs in den städtischen Zentren, was nur zum Teil aus deren Anspruch erklärt werden kann, eher analytisch und beratend tätig zu sein.
- Die schwache gesellschaftliche Verankerung mancher NGOs und die Distanz zu den Zielgruppen wird durch eine weit verbreitete Skepsis in der Bevölkerung gegenüber NGOs weiter verstärkt. Die Skepsis erklärt sich teils aus Erfahrungen aus der Suharto-Zeit, wo immer wieder angebliche NGOs, de facto aber staatlich kontrollierte *plat merah*-Organisationen als verlängerter Arm des autoritären Regimes dienten. Die Skepsis lässt sich aber auch mit aktuellen Erfahrungen erklären, wenn etwa NGOs wenig transparent und verantwortlich managen, teils sogar Mittel für private Zwecke veruntreuen und so eigene Partikularinteressen bedienen und die propagierten Ziele darüber hinaus vernachlässigen oder ganz vergessen.
- Indonesische Sponsoren und finanzielle Ressourcen für zivilgesellschaftliche Aktivitäten und Organisationen sind sehr begrenzt.<sup>4)</sup> Deshalb sind

4) Privatspenden für soziale Zwecke, die nicht den jeweiligen Partikularinteressen dienen, sind in Indonesien sehr begrenzt. In ländlichen Gebieten, in denen die Menschen oft gerade genug Geld für das eigene Überleben haben, sind Barm Spenden unüblich. Dafür leben teilweise Traditionen fort, die durch soziale Gemeinschaftsaktionen Geldspenden ersetzen können (auf Java z.B. *gotong royong*). In den urbanen Zentren gibt es neben wenigen superreichen Gönnern nur eine sehr kleine sozial engagierte Mittelschicht. Wer gehofft hatte, dass die überraschend großzügigen Privatspenden für die Tsunami-Opfer in Aceh zu Beginn 2005 eine Trendwende darstellten, wird wohl enttäuscht: Die sich häufenden Nachrichten von veruntreuten Spendenmitteln wird das Vertrauen potenzieller Spender nachhaltig erschüttern.

indonesische NGOs in ihrem Engagement überwiegend auf, mit der Ausnahme von Aceh, abnehmende internationale Spenden- und Hilfsgelder angewiesen. Dadurch entsteht oftmals ein ungesunder Konkurrenzkampf zwischen NGOs und deren Netzwerken um die begrenzten Mittel, der auch solche Bereiche erfasst, die unter anderen Umständen programmatische Allianzen eingehen und dadurch Synergie-Effekte erzielen könnten. Diese Konkurrenz absorbiert nicht nur viel Energie und begrenzt mögliche Wirkungen, sondern bedingt auch, dass es kaum starke und politisch relevante Dachorganisationen gibt, die die legitimen sozialen Interessen breiter Bevölkerungsgruppen aggregieren und im politischen System wirksam artikulieren könnten.

- Da die Anforderungen der Geber betreffend Selbstpräsentation, Kommunikation und Dokumentation stetig wachsen, gewinnen auch Fremdsprachkompetenzen zunehmend an Bedeutung. Im internationalen Wettbewerb um finanzielle Ressourcen sind vor allem die begrenzten Englisch-Kenntnisse vieler indonesischer Aktivisten ein großer Nachteil.
- Neben mangelnden Sprachkompetenzen sind es vor allem geringe Kenntnisse und mangelnde praktische Erfahrungen im effizienten Organisations- und effektiven Projektmanagement auf Seiten der NGOs in Indonesien, die sich nicht mit den (hohen) Erwartungen der internationalen Geber decken. Diese suchen verstärkt nach professionellen „Service-Providern“ oder so genannten *intermediaries* und sind immer weniger an einem direkten Engagement zur Entwicklung und Förderung von jungen Organisationen interessiert.
- Zusätzlich stellen regionale Disparitäten, die das inner-indonesische Entwicklungsgefälle deutlich widerspiegeln, ein Problem dar. Ohne einzelne Ausnahmen diskreditieren zu wollen, kann man es wohl wie folgt zusammenfassen: Während auf Java und (deutlich weniger) auf Sumatra eine bunte, teilweise gut aufgestellte NGO-Szene besteht, nimmt sowohl die Anzahl als auch die Qualifizierung in Richtung Osten kontinuierlich ab. Und das, obwohl gerade in Papua und ande-

ren ostindonesischen Inseln aufgrund des politischen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Problemdrucks starke und handlungsfähige NGOs dringend benötigt würden.

- Letztlich ist es eine vielerorts zu beobachtende Fragmentierung der Zivilgesellschaft entlang tief reichender ethnischer, sozioökonomischer, kultureller und vor allem religiöser Sollbruchstellen, die der Autor als enorme Herausforderung sieht. Diese Fragmentierung besitzt sogar das Potenzial, die friedliche Konsolidierung des heterogenen Inselstaates zu gefährden. Zivilgesellschaftliche Organisationen zeichnen leider viel zu häufig gesellschaftliche Trenn- und Konfliktlinien nach und mobilisieren sie zum Teil sogar, statt eine Überbrückung oder einen Austausch anzustreben. Viele regionale Konflikte, die teilweise mit menschenverachtender Gewalt ausgetragen werden, beweisen, wie leicht die Menschen entlang solchen Trenn- und Konfliktlinien zu mobilisieren sind (auch wenn der Konfliktgegenstand in der Regel andere Ursachen hat).

Doch den genannten Schwächen und Herausforderungen stehen auch beachtliche Stärken und Potenziale zivilgesellschaftlicher Organisationen in Indonesien gegenüber:

- Ein enormes Potenzial stellt die große Anzahl von NGOs und die bunt gemischte Trägerszene dar, die teils mutig gegen den indonesischen Mainstream und gegen (lokale) Oligarchen und nicht immer legitime Herrschaftseliten agiert.
- In diesen Organisationen findet man eine beträchtliche Anzahl von aktiven und engagierten Personen mit vielfältigen Erfahrungen in sozialen, politischen, kulturellen und anderen „Nicht-Für-Profit-Aktivitäten“, die oft nicht zu unterschätzende persönliche Nachteile und sogar Risiken in Kauf nehmen, um ihrer Sache zu dienen.
- Ebenso bemerkenswert sind die vielfältigen Aktivitäten in allen Landesteilen, die die negativen Konsequenzen des politischen und sozioökonomischen Systemwechsels für die Schwächsten der Gesellschaft abzufedern versuchen, die nach innovativen (lokalen) Lösungen für eine nach-

- haltige Entwicklung streben und dabei oft die direkt betroffenen Menschen selbst im Blick haben und ihnen dadurch Mut für eine bessere Zukunft geben.
- NGOs eröffnen auch in Indonesien Räume zur individuellen Entwicklung und bieten Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und -verwirklichung. Dies wird auch in Indonesien vor allem für junge, nicht selten vergleichsweise gut ausgebildete Menschen immer wichtiger. Diesen Aktivisten sind die vermeintlich sicheren staatlichen Arbeitsplätze zu autoritär-verkrustet, während die in der Regel besser bezahlten Stellen im Privatsektor zu wenig Raum für Idealismus lassen oder grundlegenden Werten (etwa lokale Traditionen und Umweltschutz) keinerlei Beachtung schenken.
  - Im Vergleich zu anderen indonesischen Akteuren sind NGOs reformfreudiger, innovativer und gegenüber Veränderungen aufgeschlossener.
  - Im Vergleich zu manchen internationalen Hilfsorganisationen beweisen indonesische NGOs oft ein ausgeprägtes Improvisationstalent sowie eine bemerkenswert erfrischende Flexibilität und Kreativität.
  - Es existieren vielfältige lokale, regionale und nationale NGO-Netzwerke, die häufig über freundschaftliche persönliche Kontakte gepflegt werden. Die Zusammenarbeit – vor allem eine, die gesellschaftliche Konfliktlinien überbrücken hilft – kann jedoch deutlich verbessert und vor allem stärker institutionalisiert werden.
  - Einige, besonders städtische und akademische NGOs pflegen internationale Kontakte und partizipieren so in globalen Netzwerken. Dabei könnte der Austausch von indonesischer Seite deutlich selbstbewusster und aktiver gepflegt werden.
  - Für Charles Tocqueville sind zivilgesellschaftliche Organisationen Schulen der Demokratie, in denen demokratisches Denken und ziviles Verhalten durch die alltägliche Praxis eingeübt und habitualisiert werden (Merkel/Lauth 1998:5). Auch in Indonesien gehen zahllose Aktivisten durch diese Schule und man kann diesen Lernprozess nicht hoch genug einordnen. In

einem Land, in dem es noch viele autoritäre und sogar feudale Erblasten gibt, die vom Elternhaus über die Schule bis hinein in die Parteien reichen, sind zivilgesellschaftliche Organisationen oft der einzige Handlungsrahmen, in dem demokratisch-zivile Verhaltensweisen und Werte gelebt, praktiziert und eingeübt werden können.

- Viele politisch interessierte und sozial aktive zivilgesellschaftliche Aktivisten beziehungsweise NGOs „wissen, was in Indonesien wirklich los ist“! Sowohl akademische Analysen als auch Entwicklungsstrategien internationaler Organisationen fokussieren sich zu häufig auf formale Strukturen und Prozesse, die im politischen Alltag Indonesiens jedoch nur bedingt die reale politische Dynamik widerspiegeln. Besonders in den Regionen weit ab von Jakarta sind zivilgesellschaftliche Akteure oft näher an der politischen Praxis, an informellen, personalisierten, oligarchischen und teils traditionellen (adat) Entscheidungsfindungsprozessen, und können so häufig (unter entsprechender Moderation) besser angepasste Lösungsstrategien für die jeweiligen Probleme definieren und dezentral implementieren.

### **■ Lernziele und -inhalte relevanter Fortbildungen für Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft**

Die konsequente Lebenswelt- und Problemorientierung ist eine grundlegende didaktische Prämisse in der demokratiepolitischen Bildung. Ohne konkreten Bezug zur Biographie der Lernenden und deren Probleme im Alltag sind Lernziele in aller Regel nicht zu erreichen und Lerninhalte nicht produktiv zu verarbeiten. Zudem sind Teilnehmer an Fortbildungsmaßnahmen keine unbeschriebenen Blätter. Sie bringen ihr jeweils individuelles Vorwissen und unterschiedliche praktische Erfahrungen mit. Kognitives und praktisches Verarbeiten von Bildungsmaßnahmen findet also vor einem je unterschiedlichen persönlichen Hintergrund statt und führt daher nur in Ausnahmen zu den immer gleichen, vorher genau zu definierenden Ergebnissen.

Aus diesem Grund ist es so wichtig, sowohl die aktuellen Themen auf der soziopolitischen Agenda als auch die oben genannten Herausforderungen und Potenziale der Trainingsteilnehmer immer wieder aktuell und zeitnah sowie möglichst partizipativ, inklusiv und dynamisch zu analysieren. In diesem Artikel kann dies nur angedeutet werden. Nichtsdestoweniger lassen sich aus dem oben beschriebenen Überblick einige Lernziele und -inhalte für relevante Fortbildungen für Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft ableiten.

Ganz grundlegend muss es darum gehen, in den Trainingsmaßnahmen auf aktuelle Themen einzugehen, um die Teilnehmer mit neuen *issues* vertraut zu machen. Zudem sollen Schwächen möglichst korrigiert werden, um den aktuellen Herausforderungen konstruktiv zu begegnen. Letztlich will man aber vor allem Stärken als wichtige gesellschaftliche Potenziale weiter fördern und entwickeln. Spezifischer lassen sich die in Tabelle 1 aufgeführten Lernziele und Komponenten, die je nach Bildungsträger und Zielgruppe ergänzt werden müssen, für ein umfassendes Trainingsprogramm für Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft ableiten.

Der Überblick über Lernziele und Komponenten macht deutlich, dass es sich um ein überaus umfassendes, ambitioniertes und interdisziplinäres Vorhaben handelt. Das Ziel, durch Bildung kompetente zivilgesellschaftliche Akteure und Führungspersönlichkeiten zu fördern, lässt sich also ohne Zweifel nicht in einem einzelnen Training erreichen, angeboten von einem einzelnen Anbieter. Würde man dieses Ziel konsequent verfolgen, wäre eine dreifache, ineinander greifende Lernstrategie notwendig:

- 1) Eine demokratiepolitische Grundbildung, die weit über die bisher in Indonesien übliche, überwiegend passiv-akkumulative PANCASILA-Werteverziehung hinausgeht, müsste schon in den Schulen und Universitäten vermittelt werden. Alle Gesellschaften, auch die in seit langem etablierten Demokratien, sollten durch kontinuierliche demokratiepolitische Bildung darauf abzielen, ihre Kinder zu „mündigen Bürgern“ zu erziehen sowie zur gesellschaftlichen und politischen Teilnahme zu motivieren und zu befähigen. Nur so erscheint es mög-



**Tab. 1: Trainingskomponenten für die Fortbildung von Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft<sup>5)</sup>**

<p><b>MINIMAL</b></p>	<p><b>Strukturelle und Politische Grundrechte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlegende Rechtskenntnisse</li> <li>• Demokratisches Grundwissen</li> <li>• Zivilgesellschaftliches Grundwissen („Rechte und Pflichten“)</li> <li>• Bewusstsein von und Sensibilität gegenüber (Gender-) Diskriminierung</li> </ul>	<p><b>Persönliche und Soziokulturelle Identität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entweder-Oder-Identität (Exklusiv, Spannungsverhältnis) <i>versus</i> Sowohl-Als-Auch-Identität (Inklusiv, Hybrid)</li> <li>• Unabhängiges und selbstständiges soziopolitisches Urteilsvermögen</li> <li>• Inter- und Multikulturelle Kompetenzen</li> </ul>	<p><b>Management-Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft zur Verantwortung und zum längerfristigen, strategischen Engagement</li> <li>• Risiko-Bereitschaft und Mut zum Handeln</li> <li>• Organisatorische Ethik</li> <li>• Klare Vision und Mission</li> <li>• Kompetenzen zur Kommunikation in und Moderation von Gruppen</li> </ul>
	<p><b>Impliziert:</b> Menschenrechtserziehung und demokratiepolitische Grundbildung</p>	<p><b>Impliziert:</b> Selbstkritischer Umgang mit Gefühlen und individuellen Wahlmöglichkeiten</p>	<p><b>Impliziert:</b> Führungskompetenzen</p>
<p><b>FORTGESCHRITTEN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundverständnis betreffend Minimal-einkommen</li> <li>• Grundverständnis betreffend physischer, psychischer, sozialer usw. Sicherheit („Human Security“)</li> <li>• Kompetenz zur Wahrnehmung der Rechte und Pflichten und zur aktiven Partizipation</li> <li>• Politische Alphabetisierung zum mündigen Bürger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Kompetenzen zur Anregung von Veränderungen (auch z.B. Sprachkenntnisse, Kommunikations- und Argumentationsfähigkeit, IT- und Medien-Kompetenzen usw.)</li> <li>• Individuelle Kompetenzen zur Konfliktprävention und zum Konfliktmanagement (auch z.B. Kompromissfähigkeit, Moderation, partnerschaftliches Networking usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der strategischen Finanz- und Projektplanung</li> <li>• Fundraising</li> <li>• Fachkompetenzen zur Erfüllung der jeweiligen Vision und Mission</li> <li>• Medienkompetenz</li> <li>• Transparenz und (finanzielle) Verantwortung</li> </ul>
	<p><b>Impliziert:</b> Gerechtigkeitssinn / Grundkonsens in Bezug auf „die gute Gesellschaft“ / die eigene NGO als Model</p>	<p><b>Impliziert:</b> Handlungskompetenz und teils spezifische Trainings sowie Friedenserziehung</p>	<p><b>Impliziert:</b> Effektives, effizientes und nachhaltiges Organisations- und Programmmanagement und teils spezifische Trainings</p>

lich, eine *civic culture* mit aktiv partizipierenden Menschen dauerhaft zu fördern.<sup>6)</sup>

- 2) Die in den (Hoch-) Schulen vermittelten Grundlagen müssten dann idealerweise durch eine bunte Trägerlandschaft der demokratiepolitischen (Erwachsenen-) Bildung aufgegriffen und weiter gefördert und entwickelt werden. Durch vielfältige Angebote, aber auch Anreize, müssten neue Perspektiven aufgezeigt, zusätzliche Kompetenzen vermittelt und zudem auch solche Zielgruppen angesprochen werden, die üblicherweise nur schwer politisch und gesellschaftlich zu mobilisieren sind, um somit die Reichweite der Bildungsmaßnahmen zu vergrößern.
- 3) Die beiden genannten Strategien wären aber wenig Erfolg versprechend, würde man nicht eine Kultur des emanzipierten Lernens fördern. Eine lernbereite und vor allem auch lernfähige Wissensgesellschaft mit unabhängig Lernenden, die sich kompetent moderner Medien bedient, ist nicht nur für die demokratische Konsolidierung eine wichtige Stütze, sondern auch für den wirtschaftlichen Erfolg einer Gesellschaft, was wiederum eine die Demokratie stabilisierende Wirkung entfalten kann.

Leider zeichnet sich in Indonesien derzeit weder eine kongruente Strategie des *life long learning* ab noch lernen die Menschen in ausreichendem Maße, selbstständig zu lernen. Zudem fehlt es oft an entsprechenden Bildungseinrichtungen, -angeboten und modernen Medien, von motivierenden Anreizen ganz zu schweigen. So bleibt es leider einzelnen Trägern der politischen Erwachsenenbildung<sup>7)</sup> vorbehalten, das ambitionierte Ziel in kleinen Schritten zu verfolgen. Im Folgenden wird ein Beispiel für ein umfassendes Training zur Förderung von Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft vorgestellt.

### ■ Neun Jahre demokratiepolitische Bildung für Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft im Kontext der Konsolidierung in Indonesien

Die enorme Bedeutung zivilgesellschaftlicher Organisationen und ihrer Führungspersönlichkeiten nicht nur für die Armutsbekämpfung, sondern auch für eine erfolgreiche Demokratisierung in Indonesien wurde von einigen vorausschauenden Aktivisten im

5) Stark überarbeitete Vorlage bei Osler, A. / Starkey, H.: *Teacher Education and Human Rights*, London: David Fulton, 1996.

6) Vergleiche etwa das 1997 begründete Europaratsprogramm *Education for Democratic Citizenship* (EDC) und das *European Year of Citizenship through Education* 2005.

7) Die häufig nur dank ausländischer Geber über ausreichend Finanzmittel verfügen.

Lande schon früh erkannt. Schon in den achtziger Jahren begann etwa die indonesische Stiftung SATUNAMA in Yogyakarta mit damals noch unregelmäßigen und oppositionellen Veranstaltungen zur Förderung von NGOs und prodemokratischen Aktivisten. Der vorliegende Artikel reflektiert jedoch spezifischer die Erfahrungen, die SATUNAMA im Verlauf der Durchführung umfassender Trainingskurse für zivilgesellschaftliche Führungspersönlichkeiten seit 1997 im Kontext der *Reformasi* machen konnte.

An diesen regelmäßig von SATUNAMA veranstalteten und von der Konrad-Adenauer-Stiftung kontinuierlich finanziell unterstützten Civic Education for Future Indonesian Leaders (CEFIL)<sup>8)</sup>-Trainingskursen nahmen in etwa neun Jahren von Oktober 1997 bis Mai 2006 insgesamt 2251 NGO-Aktivisten und zivilgesellschaftliche Führungspersönlichkeiten aus ganz Indonesien und Ost-Timor teil. Im Schnitt durchliefen jedes Jahr etwa 250 Teilnehmer die Kurse in Yogyakarta, wobei 1997 erst 27 Personen teilnahmen, was sich dann bis 2002 kontinuierlich auf 535 Personen steigerte und sich seitdem bei ca. 350 Personen pro Jahr stabilisierte. Schon die Kontinuität des Bildungsangebots stellt im indonesischen Kontext eine bemerkenswerte Ausnahme dar.

Das Ziel der CEFIL-Trainings hat sich über die Jahre hinweg nicht verändert und nichts an Relevanz eingebüßt. SATUNAMA zielt darauf ab, die Konsolidierung der indonesischen Demokratie durch demokratiepolitische Bildung für Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft zu fördern. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde ursprünglich in einem partizipativen Workshop von NGO-Aktivisten ein einmonatiges Curriculum entwickelt, das die damals für die Teilnehmer relevanten Lernziele und -inhalte abdeckte. Schnell stand damals fest, dass demokratiepolitische Bildung auch organisatorische und planerische Kompetenzen und praktische Komponenten mit enthalten muss. Aus diesem Grund wurden mehrere Tage *out-class*, also die praktische Einübung von neu Gelerntem im Kontakt mit den Zielgruppen in das Curriculum, integriert.

Aus diesem ersten CEFIL-Keim, der 1998 nur zweimal für je einen Monat stattfand, haben sich bis 2005 insgesamt acht verschiedene von der Konrad-

8) Gemeint sind hier „Civil Society Leaders“.

Adenauer-Stiftung unterstützte Trainings herausgebildet, die 2005 zu 13 unterschiedlichen Terminen über das Jahr verteilt angeboten wurden.<sup>9)</sup>

### ■ Lessons Learned

Aus den von SATUNAMA und der KAS gemeinsam gewonnenen Erfahrungen in neun Jahren demokratiepolitischer Bildung lassen sich einige interessante Lessons Learned ableiten. Es muss vorweggenommen werden, dass die Lessons Learned weder das Ergebnis einer systematischen Evaluierung noch einer umfassenden Teilnehmer-Befragung durch den Autor widerspiegeln. Sie sind vielmehr das Ergebnis systematischer Beobachtung und kritischer Selbstreflexion während drei Jahren intensiver Beschäftigung mit den CEFIL-Trainings sowie der aktiven Partizipation als Trainer und Berater vor Ort.<sup>10)</sup>

Zunächst unterscheiden sich die SATUNAMA-Trainingskurse von vielen anderen in Indonesien durch eine offene und pluralistische Rekrutierung der Teilnehmer. Der oben angedeutete zivilgesellschaftliche Elitenpluralismus soll sich schon in der Zusammensetzung der Kursteilnehmer widerspiegeln und damit gefördert werden. Während eine regionale Parität über die Jahre hinweg ebenso erstaunlich gut gelang (berücksichtigt man die zum Teil weiten Anreisewege im indonesischen Archipel) wie eine religiöse Parität (berücksichtigt man die ansonsten in Indonesien vielfach zu findende religiöse Exklusivität vieler Bildungsträger und -veranstaltungen), stellt eine Gender-Gleichstellung bei der Rekrutierung bis heute eine ungelöste Herausforderung da. Im Schnitt ist es trotz intensiver Bemühungen bei der Rekrutierung nicht gelungen, regelmäßig auch nur 50 Prozent Frauenanteil in den Kursen zu sichern. Dies verweist deutlich auf noch immer stark patriarchalische Strukturen in der indonesischen NGO-Szene, die sich dann auch in einer deutlichen Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen widerspiegelt.

Ein weiterer interessanter Aspekt bezieht sich auf die Kursgebühren, genauer auf die Verteilung der Kosten und die daraus resultierenden Effekte. Zunächst erstaunt, dass bei einer Umrechnung der Gesamtkosten auf Pro-Kopf-Kosten der Teilnehmer die Kosten seit 1998 stabil blieben. Dies liegt einerseits

9) Würde man auch die von anderen Gebern finanziell unterstützten Kurse bei SATUNAMA mit berücksichtigen, dann käme man auf etwa 15 verschiedene Kursangebote während 35 Trainingswochen.

10) Wobei die Ergebnisse aus kontinuierlichem Monitoring und verschiedenen Evaluierungen (die in der Vergangenheit selbstverständlich stattfanden) in die Analyse mit einbezogen wurden.

daran, dass der Personaleinsatz und die Personalkosten (sowohl in der Verwaltung als auch in der Lehre) relativ konstant blieben und zum anderen, dass SATUNAMA stets um Optimierung der Effizienz bemüht ist. Was dagegen nicht konstant blieb, ist die Mittelverwendung. Während in den ersten zwei Jahren die Teilnahme gratis war, also alle Kosten einschließlich Transport und Unterkunft der Teilnehmer von der KAS getragen wurden, gab es 2001 einen Strategiewechsel. Seit April 2001 müssen mit wenigen Ausnahmen alle Teilnehmer die Reisekosten selbst tragen. Seit etwa 2003 ist SATUNAMA zudem bemüht, neben den Reisekosten einen zusätzlichen Eigenbeitrag von den Teilnehmern zu fordern. Diese Selbstbeteiligung der Teilnehmer an den Kursgebühren hat im Wesentlichen vier Konsequenzen:

- 1) Eine nennenswerte Selbstbeteiligung in Höhe der Transportkosten und bestimmter Eigenbeiträge dient als Indikator für die Relevanz der Trainings sowie die Ernsthaftigkeit der Teilnehmer. Auf den Punkt gebracht, kann man formulieren: „Wer bereit ist, so viel für ein Training zu investieren, der ist wirklich interessiert und der erwartet auch einen tatsächlichen Nutzen“. Dies wird etwa darin sichtbar, dass die Disziplin während der Veranstaltungen deutlich höher ist und die Teilnehmer sich deutlich aktiver am Geschehen beteiligen.
- 2) Eine bedeutsame Selbstbeteiligung steigert die Erwartungen der Teilnehmer, was wiederum deutlich mehr Druck auf das Qualitätsmanagement des Trainingsanbieters zur Folge hat.
- 3) Eine bedeutsame Selbstbeteiligung erschwert die Rekrutierung von Teilnehmern, da das Produkt von den Kunden häufig kritischer hinterfragt wird, als ein Produkt, das umsonst mitgenommen wird. Dieser Mechanismus verstärkt deutlich den Druck zur konsequenten Lebenswelt- und Problemorientierung.
- 4) Eine bedeutsame Selbstbeteiligung bei gleich bleibendem Mittelzufluss vom Geber macht mehr Trainings möglich. SATUNAMA beweist fortwährend, dass in einem Kalenderjahr bis zu vier zusätzliche Trainings nur dadurch ermöglicht werden, dass die Selbstbeteiligungen zweckgebunden wieder zurück in die Trainingsaktivitäten fließen.

Allerdings werden auch Grenzen der Selbstbeteiligung sichtbar, die eng mit den Trainingsinhalten zusammenhängen. Diesbezüglich ist eine Erfahrung wenn auch nicht überraschend, so doch signifikant: Demokratiepolitische Bildung, die überwiegend auf Wissensvermittlung und Einstellungsveränderung abzielt, lässt sich kaum „vermarkten“. Kombiniert man demokratiepolitische Bildung mit praktischen Komponenten und vermittelt zudem Schlüsselqualifikationen, dann ist die Bereitschaft zur nennenswerten Selbstbeteiligung deutlich höher.

### ■ Inhalte

Im Folgenden sollen zwei Aspekte, der inhaltliche und der methodische, etwas genauer beleuchtet und nach Lessons Learned abgefragt werden.

Die oben eingeführte Gliederung für Trainingskomponenten aufgreifend, sollen zunächst einzelne Lernziele und -inhalte expliziter gemacht werden, denen in zukünftigen Trainings mehr Gewicht beigegeben und mehr Beachtung geschenkt werden sollte (siehe Tabelle 2).

Neben den noch immer relevanten oben aufgelisteten Grundlagen und den eben genannten Vertiefungsthemen ist zunehmend spezialisiertes Fachwissen gefragt, wie etwa technisches Wissen in Bezug auf erneuerbare Energien, neue Ansätze zur Stärkung von Kleinstunternehmen oder Kooperativen, juristisch-administratives Wissen etwa zur Überwachung des staatlichen Beschaffungswesens oder das Verfassen von Pressemitteilungen und die Selbstpräsentation im Internet. Diese willkürliche Liste könnte selbstverständlich weiter ergänzt werden. Sie soll hier lediglich andeuten, dass Trainingsanbieter heute im Idealfall über ein weites interdisziplinäres Netzwerk verfügen, um gegebenenfalls Experten mit entsprechendem Fachwissen und praktischen Kompetenzen in Bildungsmaßnahmen zu integrieren. Eine Alternative besteht in der Zusammenarbeit mit spezialisierten Bildungsträgern, indem man etwa unterschiedliche Module im Baukastenprinzip gemeinsam entwickelt, aber getrennt umsetzt.

Letztlich hat die konsequente Lebenswelt- und Problemorientierung auch in Indonesien zur Folge, dass Globalisierung gleichsam als Querschnittsthema demokratiepolitischer Bildung immer wichtiger wur-

**Tab. 2: Trainingskomponenten zur weiteren Vertiefung**

Strukturelle und Politische Grundrechte	Persönliche und Soziokulturelle Identität	Management-Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Spannung zwischen der für eine Analyse notwendigen analytischen Reduzierung der Komplexität der gesellschaftlichen Realität und der für eine Strategieentwicklung notwendigen Akzeptanz von Interdependenz muss spezifischer thematisiert werden. Dies beugt einerseits einer fruchtlosen „Verzettelung“ vor und andererseits verhindert es einen teils naiven Determinismus.</li> <li>• Kenntnis von Handlungsmöglichkeiten und Prozessen in der Demokratie und spezifischer im politischen System Indonesiens sollten vertieft werden. NGOs müssen sich bewusster werden, dass es einen Unterschied macht, wann und wie sie im Prozess des policy cycle aktiv werden. Sie müssen zudem strategischer Entscheidungen treffen, wie sie unterschiedliche Ressourcen mobilisieren und wann sie unabhängig oder in strategischen Partnerschaften mit Verbündeten agieren. Letztlich geht es darum, formale und juristische Möglichkeiten auszuschöpfen, um den politischen Entscheidungsfindungsprozess in ihrem Sinne zu beeinflussen oder die Umsetzung „guter“ policies zu erzwingen.</li> <li>• Die Vertiefung von Kenntnissen muss parallel zur Einübung von Kompetenzen erfolgen, denn Wissen und Verständnis ohne Kompetenzen sollte nicht das Anliegen dieser Art von Fortbildungen sein. Idealerweise verbinden sich Wissen und Verständnis mit Sach-, Handlungs-, Verfahrens- und Methodenkompetenz, um Aktivisten eine möglichst effektive Partizipation zu ermöglichen. Darüber hinaus unterstützt Handlungsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Artikulation und Argumentation auch Entscheidungs- und Selbstsicherheit im Auftreten gegenüber anderen (vgl. Meyer/Herrmann 2000:4).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergänzend zu den oben erwähnten Aspekten sollten möglichst auch folgende Punkte behandelt werden:<sup>11)</sup></li> <li>• Aktivisten müssen nicht nur den Unterschied zwischen Politik und Moral begreifen, sie müssen auch lernen, die Spannung zwischen beiden auszuhalten.</li> <li>• Aktivisten müssen lernen, zwischen Sach- und Gewissensfragen zu unterscheiden. Viel zu häufig führt die Überlagerung technischer Sachfragen mit grundlegenden Gewissensfragen zur Verzögerung der Entscheidungsfindung oder sogar zu brisanten Konflikten. Eine konsequenter Orientierung an Sachfragen und weniger an Feindbildern und Sündenböcken wäre folglich auch ein Beitrag zur Konfliktprävention.</li> <li>• Neben der Orientierung an Sachfragen ist besonders Einfühlungsvermögen, Mitgefühl und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel notwendig, um Feindbildern und Stereotypen zu begegnen.</li> <li>• Jedoch reicht das nicht notwendigerweise aus, um einer Konflikteskalation entgegen zu wirken. Notwendig sind zusätzlich Fähigkeiten zur Selbst-Reflexion und die Befähigung, bei Konflikten angemessen, flexibel und vor allem deeskalierend zu reagieren.</li> <li>• Indem man systematisch Konzepte und Erfahrungen der Verbraucher-Bildung aus- und verwertet, sollten zudem auch persönliche Fähigkeiten entwickelt werden, die den Teilnehmern einen bewussten Umgang mit (Medien-)Einflüssen ermöglichen und gezielt ihrer (leider häufig unbewussten) Manipulation vorbeugen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier muss mit einem Blick auf das Management des Bildungsträgers selbst angefangen werden. Heute sind von Bildungsträgern nicht mehr nur effektive und effiziente unterrichtliche Tätigkeit gefragt, sondern zunehmend auch eine partizipative Planung, eine schlüssige Konzeptbildung, eine Bildungsberatung, ein Marketing bzw. eine Rekrutierung, die die entsprechenden Zielgruppen auch erreicht, ein angemessenes Fundraising zur Einwerbung der notwendigen Mittel, ein strategisches Networking sowie eine gute Dokumentation und Präsentation der eigenen Arbeit. Diese zusätzlichen Anforderungen sollten vom Bildungsträger selbst erster genommen werden (z.B. kontinuierliche Mitarbeiterschulung), aber auch von den Gebern, die oben genannte Dienste häufig einfordern, aber nur bedingt die notwendigen Mittel dazu bereitstellen.</li> <li>• Ferner sollte eine Frage, die auf die Impulswirkung von Aktivitäten zivilgesellschaftlicher Organisationen abzielt, in Management-Trainings mehr Beachtung finden: „Wie können von den vielfältigen NGO-Tätigkeiten Impulse an die Bevölkerung ausgehen, um politisches und gesellschaftliches Engagement zu fördern?“ Damit soll einem zu starken internen Fokus des Managements vorgebeugt werden sowie die Bindung zur Basis verstärkt werden.</li> <li>• Neben (praktischen) Kenntnissen verschiedener Planungs- und Management-Tools sollten auch deren Prämissen und inhärente Logik diskutiert und verglichen werden. Damit soll ein emanzipierter Umgang und eine selbstbewussteste Auswahl von entsprechenden Tools gefördert werden.</li> </ul>

de. Auch im indonesischen NGO-Milieu wird die Globalisierung oftmals als gesteuerte Strategie betrachtet, die als externer Faktor für zahlreiche Probleme des Landes verantwortlich gemacht wird. Unter anderem deshalb äußern sich viele Aktivisten kritisch gegenüber dem komplexen Phänomen Globalisierung, was aber bei genauerer Nachfrage selten überzeugend begründet werden kann. Diesem Phänomen muss in den Trainingskursen Rechnung getragen werden. Dabei müssen zunächst die internationalen Beziehungen und das internationale politische System sowie die verschiedenen Ebenen der Globalisierung thematisiert werden. Daneben sollten auch die diffusen Ängste zur Sprache kommen, die mit der persönlichen Identitätsfindung im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne sowie der lokalen Bezogenheit und globalen Trends entstehen. Letztlich müssen sich zivilgesellschaftliche Führungspersönlichkeiten auch als NGO-Manager in der globalisierten Welt bewegen können, was unter anderem Fremdsprachen-, IT-, internationale Networking-Kenntnisse, aber auch interkulturelle Kompetenzen erfordert. Eine defensive oder gar Wagenburgmentalität erscheint dagegen wenig effektiv.

11) In den folgenden Thesen zitiere ich teilweise aus Meyer/Hermann 2000:4.

#### ■ **Methoden:**

##### **Von einer Lehr- zu einer Lernorientierung**

Die Auswahl angemessener Methoden, praktische Methodenkenntnisse zu deren Anwendung und ein Methodenpluralismus sind wichtige Erfolgsfaktoren für alle Arten von Bildungsmaßnahmen. Methoden können aber nur optimal ausgewählt und eingeübt werden, wenn zuvor eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Lernkonzepten stattfindet. Einige indonesische Bildungsträger haben diesbezüglich einen Nachholbedarf. Eine weiter gehende Beschäftigung mit Lernkonzepten soll deshalb mit einigen rhetorischen Fragen angeregt werden.

Welchem Lernkonzept bzw. welcher Lernorientierung folgt ein Bildungsträger? Geht es um eine vordisziplinierte Informations- und Wissensvermittlung, um eine Moderation von vorher definierten Lernprozessen oder eine dynamische, interaktive und individuelle Entwicklung der Lernenden?



Wie präsentiert sich der Lehrer/Trainer? Ist er der förderliche oder gar strenge Guru, der seinen Schülern den einzig richtigen Weg in die Wahrheit weist? Ist er absorbiert von seinen zwar beachtlichen Sachkenntnissen, schwebt aber gleichsam über den Köpfen der Teilnehmer? Oder zieht er sich als *change agent* so weit zurück, dass er nur noch Lernangebote bereithält?

Wie verhalten sich die Teilnehmer? Verhalten sich Lernende als passive Empfänger von Informationen? Treten Lernende in einen Austausch mit dem Lehrer/Trainer? Oder hat man es mit aktiven, selbständigen Lernenden zu tun?

Welche Lerneffekte sollen erzielt werden? Geht es in erster Linie um die Anhäufung von Informationen oder um die Einprägung und Wiedergabe klar definierter Lerninhalte? Oder soll es mehr um das Verstehen von Sachzusammenhängen gehen? Vielleicht steht aber auch eine Bewusstseinsveränderung, eine praktische Anwendung oder die Umsetzung neuer Fähigkeiten im Vordergrund?

Der Autor ist sich bewusst, dass es gute Gründe für die jeweils unterschiedlichen Lernkonzepte gibt. Für den hier diskutierten Kontext von demokratiepolitischer Bildung für Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft muss aber eindeutig eine Orientierung am Lernen und nicht am Lehren im Zentrum stehen. Es geht generell nicht um das unhinterfragte Einprägen und Weitergeben von streng definierten Inhalten. Es geht also weder um die einfache Übertragung von (westlichen) demokratischen Grundsätzen und Werten noch darum, dass Lernenden ein Set fester Regeln eingetrichtert wird. Es sollte zudem weder Platz für Agitation und Dominanz noch für übermäßiges Theoretisieren oder unreflektierten Pragmatismus sein.

Vielmehr beteiligen Bildungsträger idealerweise sowohl Trainer als auch Lernende schon am Prozess der Curriculum- und Modulentwicklung. So verstanden beginnt Lernen gleichsam mit einer demokratischen Definition der Lernziele und -inhalte. Dieser partizipative Ansatz setzt sich später sowohl in der konsequenten Anwendung von partizipativen Methoden als auch im bewussten Zulassen von für die Lernenden relevanten Diskussionen fort.

Es geht weiter darum, Situationen zu gestalten, die zum Lernen einladen und eine einseitige Übertragung von Informationen oder Wissen vom Lehrer zum Schüler verhindern. Statt einer Dominanz des Lehrers/Trainers über die Lernenden sollte vielmehr eine Trainer-Teilnehmer-Partnerschaft mit verteilten Verantwortungen begründet und in einem Lernvertrag festgehalten werden. Dadurch wird auch der Autonomie der am Lernprozess Beteiligten Rechnung getragen und ein selbstbestimmtes Lernen unterstützt.

Wie schon angedeutet, gilt es, Theorie, Wissen und Verstehen mit praktischer Kompetenz zu verbinden. Im Lernprozess sollte deshalb konkreten Beispielen aus der Lebenswelt der Teilnehmer genügend Raum eingeräumt werden, wobei über diese dann in einer Weise reflektiert wird, die die praktischen Erfahrungen der Teilnehmer mit theoretisch-konzeptionellen und systematischen Erfahrungen des Trainers als Input verbindet.

*Learning by doing*-Ansätze erscheinen dabei besonders effektiv, sowohl in simulierten als auch in realen Situationen. Dem chinesischen Revolutionär und politischen Führer Sun Yat-sen wird die Maxime zugeschrieben „Handle und du wirst wissen“. In diesem Sinn geht es auch in der demokratiepolitischen Bildung um eine konsequente Handlungsorientierung sowie um praktische und angewandte Methoden.

Besonders in einem kulturell so heterogenen Land wie Indonesien muss zudem in der Vorbereitung sorgfältig und in der Trainingsdynamik feinfühlig darauf geachtet werden, dass ein Ausgleich gefunden wird zwischen *cultural localism* und *global learning*. Inter- und multikulturelles Lernen als zweifellos wichtiger Beitrag zum Erhalt von Kulturen, aber auch zum friedlichen Ausgleich zwischen den Kulturen, birgt die implizite Gefahr, dass kulturelle Faktoren zu sehr betont werden und dabei kulturelle Unterschiede und/oder Spannungen in der Gruppe verstärkt werden. Um dies zu verhindern, kann interkulturelles Lernen durch eine globale Perspektive inspiriert und weiter entwickelt werden. Ein richtig verstandener *global learning*-Ansatz trägt zum Abbau eines engstirnigen *cultural localism* bei und fördert gleichzeitig ein offenes und inklusives Konzept von soziokultureller Identität. Während dazu internationale Vergleiche, Beispiele aus anderen Welt-

regionen und die tatsächliche Begegnung mit Menschen weit entfernter Kulturen hilfreich sein können, ist vor allem für westliche Trainer eine „Besserwessi“-Diktion streng zu vermeiden.

Dies soll aber nicht dazu führen, dass reale Kontroversen unter den Tisch gekehrt werden. Vielmehr gilt es, ganz bewusst die faktische Vielfalt und die damit einhergehenden Divergenzen und auch Konflikte zu thematisieren. Nur indem Konflikte im Training sicht- und erlebbar werden, können auch die notwendigen Kompetenzen gelernt werden, mit eben diesen konstruktiv umzugehen.

Letztlich soll das Ziel erreicht werden, eine Kultur des emanzipierten Lernens mit lernbereiten und unabhängig Lernenden zu fördern, was wiederum die Entwicklung zu mündigen Bürgern und selbstbewussten Aktivisten unterstützt. Deshalb sollte es zur Gewohnheit werden, unterschiedliche Partizipationsstile (z.B. von Männern und Frauen) zu berücksichtigen, eine motivierende und nicht diskriminierende Atmosphäre und ein Forum für selbständiges Lernen zu kreieren sowie kritische Fragen anzuregen und regelmäßig den Lernerfolg durch partizipatives Monitoring und Evaluieren zu überprüfen.

Dabei erscheint es schon fast selbstverständlich, dass man sich verschiedener Medien bedient, vor allem auch (wenn möglich) der modernen Informationstechnologie.

### **■ Widerstände gegen effektive demokratiepolitische Bildung für Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft in Indonesien**

Wie oben bereits angedeutet, besteht in Indonesien ein grundlegendes Problem darin, dass demokratiepolitische Bildung keiner ineinander greifenden Lernstrategie folgt. Die staatlichen Schulen und Universitäten werden nicht nur in Bezug auf demokratiepolitische Bildung nur bedingt ihrer Funktion gerecht, sondern sind ganz allgemein, auch im Vergleich mit anderen südostasiatischen Staaten, schlecht ausgestattet und unterfinanziert.<sup>12)</sup> Dies zeichnet nur zum Teil objektive Haushaltsengpässe nach. Es geht dabei auch um politische Prioritäten und Weichenstellungen, die offensichtlich weder einer breiten Massenbildung im Allgemeinen, noch einer demo-

12) Vgl. ASEAN Statistical Yearbook 2005, Chapter II Education, Health and Reproduction. Online: <http://www.aseansec.org/SYB2005/Chapter-2.pdf> [access: 18.05.2006].

kratienpolitischen Bildung im Besonderen große Bedeutung beimessen.

Diese mangelnde Priorität wiederum erklärt sich teils dadurch, dass es noch zu viele Veto-Akteure gibt, die, ganz unterschiedlichen autoritären, feudalistischen, paternalistischen oder fundamentalistisch-religiösen Traditionen folgend, weder an unabhängig Lernenden noch an emanzipierenden Bildungsmaßnahmen Interesse haben.

Während auf diese Weise staatliche Träger eher durch Untätigkeit eine effektive demokratiepolitische Bildung verhindern, mangelt es nicht wenigen nichtstaatlichen Trägern an der notwendigen Unabhängigkeit und Gemeinwohlorientierung. Zu viele verstehen unter politischer Bildung noch ausschließlich ideologisierte Werteerziehung gleichsam als eigene Kaderschmiede, mit Lernenden als passiven und unkritischen Empfängern vorgefertigter Informationen.

Den unabhängigen und überparteilichen Trägern demokratiepolitischer Bildung, die sich oft mit großem Engagement dem Ziel verschrieben haben, mündige Bürger und kompetente Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft zu fördern, fehlt es dagegen oftmals an den notwendigen Finanzmitteln (dadurch bedingt) am notwendigen Know-how und an den entsprechenden Medien. Nicht nur durch die begrenzten und in der Regel nicht längerfristig gesicherten Ressourcen, sondern auch durch die nur punktuellen Interventionen der wenigen Träger demokratiepolitischer Bildung sind nachhaltige Wirkungen der Maßnahmen derzeit eher begrenzt.

Ein nicht zu unterschätzender Widerstand stellt auch eine weit verbreitete Apathie in der Bevölkerung und das breite Desinteresse an gesellschaftspolitischen Themen dar. Nicht selten erreichen Bildungsträger immer wieder die gleichen schon aktiven „Stammkunden“, während weite Teile der Bevölkerung weder von derartigen Trainings erfahren, noch genügend Anreize und Mut hätten, daran aktiv teilzunehmen.

Letztlich ergibt sich ein weiteres, sehr komplexes Problem daraus, dass einige Führungspersönlichkeiten der Zivilgesellschaft weniger an politischer Partizipation als vielmehr ausschließlich an sozialen Wohltätigkeitsaktionen Interesse haben, zivilgesell-

schaftliches Engagement folglich gänzlich unpolitisch begreifen. Ob es daran liegt, dass es der sich seit etwa 2002 bis 2003 wieder langsam entwickelnden Mittelklasse trotz ernsthafter Bemühungen nicht gelungen ist, Zugang zu politischen und staatlichen Führungspositionen zu erkämpfen, oder ob sie das politische Feld den tradierten Eliten und Oligarchen freiwillig überlassen haben, kann hier nicht diskutiert werden. Empirische Studien deuten jedenfalls auf eine signifikante Marginalisierung prodemokratischer Eliten hin, die sich überwiegend aus der neuen Mittelschicht rekrutieren (vgl. Toernquist et al. 2005). Man kann an dieser Stelle nur vermuten, dass diese politisch marginalisierten Aktivisten ihre Energie nun ganz einer entpolitisierten Zivilgesellschaft widmen, die dann ausschließlich soziale und (unpolitische) kulturelle Ziele verfolgt und Politik als „schmutziges Geschäft“ anderen überlasst (vgl. zu einem ähnlichen Phänomen in Indien Harriss 2005).

### ■ Plädoyer für die Orientierung an Gerechtigkeit, Mut, an Klugheit und Maß

Mit diesen Schlussworten möchte ich letztlich selbst etwas von der im Artikel angedeuteten immanenten Komplexität umfassender Trainingsmaßnahmen für Führungspersonlichkeiten der Zivilgesellschaft zurücknehmen. Zu leicht wäre man eventuell versucht, angesichts der (zu) hohen Ambitionen den Kopf in den Sand zu stecken und die eigene Entschlossenheit zum Handeln zu verlieren.

Damit dies nicht geschieht, sollen abschließend vier vergleichsweise klar zu umreißende Tugenden von Führungspersonlichkeiten der Zivilgesellschaft als Orientierungspunkte thematisiert werden: die Orientierung an der Gerechtigkeit, am Mut, an der Klugheit und am Maß.<sup>13)</sup> Mit der Erinnerung an diese Tugenden verbindet der Autor die Hoffnung, nicht nur zu zivilgesellschaftlichen Führungspersonlichkeiten, sondern zu allen Aktivisten eine hilfreiche Brücke zur effektiveren Arbeit zu schlagen, ohne den langen Weg über die oben genannten Trainingsmaßnahmen zu gehen.

13) Hier folge ich einigen Thesen von Redwanz 2004.

### **Gerechtigkeit (-ssinn)**

Vieles Unrecht beginnt im Kleinen! Stimmt man dieser Aussage zu, dann erscheint es logisch, dass die Beseitigung von Unrecht im Kleinen beginnen kann und muss, das heißt in der unmittelbaren Umgebung, dort, wo alltägliche Diskriminierung geschieht und Demütigung erlitten wird.

Auf diesem Niveau lässt sich Unrecht häufig noch mit individueller Zivilcourage sowie mit Interventionen von vergleichsweise geringer Reichweite, wie sie lokale NGOs häufig realistisch anstreben können, bekämpfen. Denn auch die Gerechtigkeit beginnt im Kleinen!

### **Mut**

Als Mut kann man vereinfacht die Überwindung von individuellen Ängsten bezeichnen. Mut bedeutet auch die bewusste Inkaufnahme eines Nachteils oder eines Risikos, das sich aus dem eigenen Handeln ergibt. Besonders mutig kann Handeln angesichts eines häufig gegebenen Machtungleichgewichts genannt werden. Dabei kann sich ein Nachteil oder Risiko beispielsweise oft schon alleine aus einer klar formulierten Kritik ergeben. Aber nur wer Mut zeigt, macht auch anderen Mut!

Dazu gehört auch der Mut zum Widerspruch unter Gleichgesinnten, Freunden und Kollegen, um Konformität und Uniformität vorzubeugen.

### **Klugheit**

Als Klugheit kann man vereinfacht die Fähigkeit bezeichnen, die Dinge möglichst so zu sehen, wie sie wirklich sind; sprich die uns umgebende Realität möglichst unverzerrt ohne unbewusste Beimengung von Vorurteilen, Voreinstellungen und Einseitigkeiten wahrzunehmen. Zur Klugheit zählt auch, Situationen kritisch aber angemessen zu erfassen, indem man Wertzusammenhänge und die Rangfolge von Werten erkennt. Kluge Menschen bleiben zudem belehrbar und um Sachlichkeit bemüht. Sie lehnen Unbelehrbarkeit und Besserwisserei ab.

### **Maß**

Maß kann man am einfachsten mit den Begriffen Mäßigung und Besonnenheit näher beschreiben. Beides sollte nicht mit einer Bremserfunktion gleichgesetzt werden. Mäßigung und Besonnenheit haben vielmehr eine koordinierende Funktion. Mäßigung in den eigenen Ansprüchen beugt einer frühzeitigen Erlahmung vor (wie bei einem Dauerläufer, der sein Rennen nicht zu schnell angeht, damit er später noch Kraft hat, um ins Ziel zu kommen), und Besonnenheit verhilft der Klugheit zum Durchbruch und verhindert, dass Mut mit Leichtsinns und Übermut verwechselt wird.

## ■ Literatur

- Asian Development Bank: *A study of NGOs. Indonesia 1999*, Online: [http://www.adb.org/NGOs/docs/NGO\\_Indonesia.pdf](http://www.adb.org/NGOs/docs/NGO_Indonesia.pdf) [access: 16.03.2004].
- Betts, R. / Grizzels, S.: *A strategic assessment of NGO development in Indonesia – the AID Co-Financing Project, Development Alternative Inc., Jakarta 1987*.
- Bos, Ellen: „Die Rolle von Eliten und kollektiven Akteuren in Transitionsprozessen“, In: Merkel, Wolfgang (Hg.), *Systemwechsel 1. Theorien, Ansätze und Konzeptionen*, Opladen 1996, S. 81–109.
- Carothers, Thomas: „The end of the transition paradigm“, in: *Journal of Democracy* 13 (2002), No. 1.
- Eldridge, Philip: „NGOs and the State in Indonesia“, in: Budiman (ed.): *The State and the Civil Society in Indonesia*. Monash Papers on Southeast Asia No. 22 (1990) of the Center for Southeast Asian Studies, Monash University, Clayton Australia.
- Eldridge, Philip: *NGOs in Indonesia: Popular Movements or Arm of Government? Working Paper No. 55 (1989) of the Center for Southeast Asian Studies, Monash University, Clayton Australia*.
- Eldridge, Philip: „NGOs, the State and Democratization in Indonesia“, in: Schiller, J. / Schiller, B. (eds.): *Imagining Indonesia: Cultural Politics and Political Culture*, Athens, Ohio University Press, 1997.
- Eldridge, Philip: *Non-Governmental Organizations and Democratic Participation in Indonesia*, Oxford University Press, Kuala Lumpur, 1995.
- Fakih, Mansoon. „NGOs in Indonesia.“ Center for International Education, Occasional Paper on Non-Governmental Organizations, University of Massachusetts Publications, Amherst, MA. 1991.
- Fakih, Mansour: *Masyarakat Sipil Untuk Transformasi Sosial: Pergolakan Ideologi LSM di Indonesia*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1996.
- Frings, Ulrike: „Rolle und Funktion nichtstaatlicher Organisationen in Indonesien“, *Mitteilungen des Instituts für Asienkunde*. Hamburg 1991.
- Hadiwinata, Bob: *The politics of NGOs in Indonesia. Developing democracy and managing a movement*, Routledge Curzon, London 2003.
- Harriss, John 2005: *Middle Class Activism and Poor Peoples Politics: Citizen-State Relations in Delhi and the role of Civil and Political Organizations*. Unpublished Draft Paper, 2005.
- Kartjono, Sartono: „Bina Desa’s Experiences in Peoples Empowerment“, in: Ibrahim, Rustam (ed.): *The Indo-*

- nesian NGO Agenda: Toward the Year 2000. LP3ES, Jakarta, 1996.
- Keane, John: *Global Civil Society?*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.
- Korten, David: „Third Generation NGOs Strategies; A Key to People Centered Development“, in: *World Development* 15 (1987), p. 145–159.
- Kuhn, Berthold: *Entwicklungspolitik zwischen Markt und Staat. Möglichkeiten und Grenzen zivilgesellschaftlicher Organisationen*, Campus, Frankfurt/Main, 2005.
- Kusumahadi, Meth / Hollaender, Michael (2004): „Non-governmental organizations after ‚reformasi‘ – a power factor in Indonesia?“, in: Eschborn, Norbert et al (eds.): *Indonesia Today – Problems and Perspectives. Politics and Society Five Years into Reformasi*, Konrad Adenauer Foundation, Jakarta, p. 81–109.
- Merkel, Wolfgang / Lauth, Hans-Joachim: „Systemwechsel und Zivilgesellschaft: Welche Zivilgesellschaft braucht die Demokratie?“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte B* 6-7/1998, S. 3–12.
- Merkel, Wolfgang: *Systemtransformation: Eine Einführung in die Theorie und Empirie der Transformationsforschung*, UTB, Bd. 2076. Opladen 1999.
- Meyer, Gerd / Hermann, Angela: „Zivilcourage im Alltag. Ergebnisse einer empirischen Studie“, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*, B 7-8/2000.
- Oepen, Manfred: „Pesantren and NGOs in Rural Development: Cooperation and Controversies“, in: Oepen, M. / Karcher, W. (eds.): *The Impact of Pesantren in Education and Community Development in Indonesia*, Jakarta, Friedrich Naumann Foundation and P3M 1988.
- Prijono, O.S.: „Organisasi Non-Pemerintah: Peran dan Pemberdayaannya“, in: Prijono, O.S. / Pranarka, A.M.W. (eds.): *Pemberdayaan: Konsep, Kebijaksanaan dan Implementasi*, Centre for Strategic and International Studies, Jakarta, 1996.
- Redwanz, Wolfgang: „Zivilcourage – ein Stolperstein für Politik, Pädagogik und Politische Bildung?“, in: *Realschule in Rheinland-Pfalz* 2 (2004), S. 42–50.
- Schulte Nordholt, Nico: More than just Watchdogs. Reflections on the Role Indonesian NGOs Could Play to Enhance Their Civil Society. Paper presented at the Twelfth INFID Conference „Challenges For NGOs: The Role of Civil Society in a Changing Indonesia“. September, 14–17 1999, Bali.
- Schulte Nordholt, Nico: „Pelebagaan Civil Society dalam Proses Desentralisasi di Indonesia“, in: Schulte Nordholt, Henk / Asnan, Gusti (eds.): *Indonesia in*



*Transition. Work in Progress*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2003, p. 25–49.

Toernquist, Olle / Priyono, AE et al: Towards an agenda for meaningful human rights-based democracy. Executive Report. The Indonesian Centre for Democracy and Human Rights (DEMOS), Jakarta, 2005.

Walker, Millidge: NGO Participation in a Corporatist State: The Example of Indonesia. Working Paper 678, The Institute of Urban and Regional Development, University of California at Berkeley, October, 1996.